HZ BOOKS
华章经管

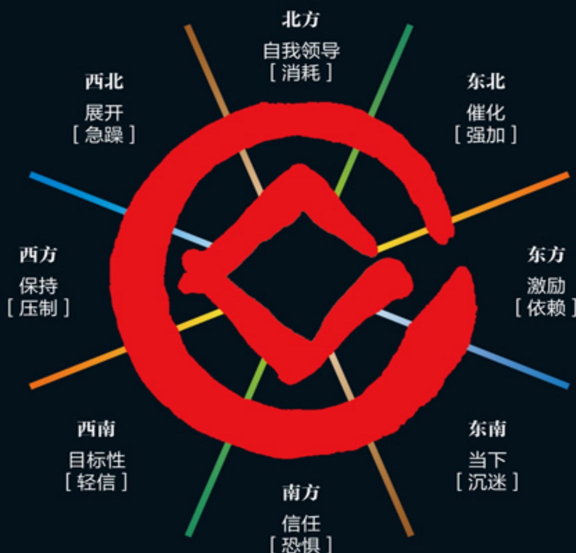
领教工坊

THE WAY OF NOWHERE

向内创新

如何释放你的创造性潜能

[英] 尼克·尤德尔（Nick Udall）尼克·特纳（Nic Turner）著
任尚德 郭风华 译





机械工业出版社
China Machine Press

VISIT...

LANZAROTE Caliente.COM

华章经管

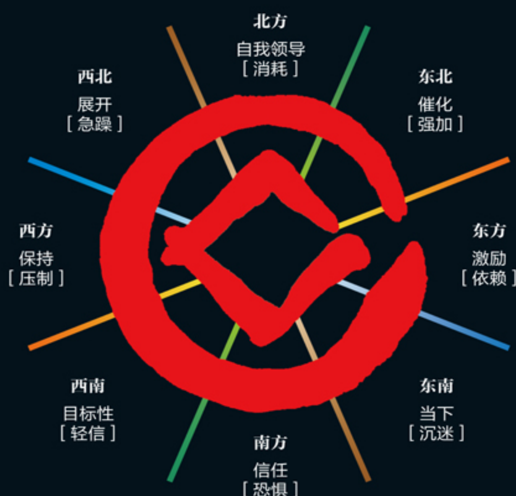
领教工坊

THE WAY OF NOWHERE

向内创新

如何释放你的创造性潜能

[英] 尼克·尤德尔（Nick Udall）尼克·特纳（Nic Turner）著
任尚德 郭风华 译



机械工业出版社
China Machine Press

向内创新：如何释放你的创造性潜能

The Way of Nowhere

（英）尼克·尤德尔（Nick Udall）　（英）尼克·特纳（Nic Turner）　著

任尚德　郭风华　译

ISBN：978-7-111-56524-6

本书纸版由机械工业出版社于2017年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

找准定位　催化自身突破

无处不在　携手无形的能量

此时此境　把握当下的力量

无路可走　走入未知世界

感谢正念研究领域的专家刘芳媛女士为本书做全书审校，对译稿提出了严谨的校正和改进建议。

中文版序

20世纪七八十年代，正是我的青年时代，我花了十年旅行和研究不同的智慧传统，特别是在印度、希腊和美国。在30多岁的时候，我回到了英国，和妻子组建了家庭。那时候，作为一个负责任的丈夫和父亲，我面临着一个艰巨的挑战，这个挑战便是如何以符合我的意识修行的方式来谋生。

通过一系列幸运的意外，我发现我的冥想实践和格式塔的研究有助于帮助人们更全然地、富有创造性地一起工作。我甚至发现，在商业领域有一个名称来形容这样的工作——“组织发展”。我找到一种谋生方式，在支持家人的同时，能继续扩展帮助他人的能力，特别是在他们的工作生活中。这个发现对于我来说，如同沙漠中的旅行者获得了甘泉，我欣喜若狂，尽情畅饮。

在为英国一些大企业工作时，我能够培训世界领先的组织发展顾问，并在关键的战略议题上和他们进行合作。1995年，就像本书开篇所描述的，我成为两位美国印第安智慧守护者Rainbow Hawk和Wind Eagle的学徒。在印第安的文化传统中，他们视自己为自然世界这个整体中的一部分，而不是独立于它。基于这样的文化传统的启发，我开展了一套发展组织智慧的实践方法。我的工作让我能够将这种做法转化为实用工具以符合人性，从而以可持续的方式来帮助开发创新战略和创新文化。

我和本书的共同作者尼克·尤德尔（Nick Udall）一起工作，专注于发展这套做法。我们将公司取名为“nowhere”，因为在当下，“now”（现

在）和“here”（这里）是获得突破的入口。在之后的12年中，nowhere开始与优秀的领导者和卓越的企业一起合作。从英国开始，然后发展到世界各地。在组织里和领导一起进行实际工作的基础上，我们能够发展和完善这些实践与做法。可以说，nowhere的做法是活的实践，而非一个理论！

2008年，本书英文版出版，随之而来的一些领导者和变革者关于此书的反馈都很相似。“这些感觉是我正在寻找的东西，但关于如何应用，我需要帮助，只是阅读书本身还不够。”

为了回应大家的反馈，在2010年，我们基于本书开发了一个名为“八个问题”的培训项目。该项目希望能够为领导者和变革者提供能够释放其团队、部门和组织的创造性潜能的方法和实践。2011年，王冬梅、商海芳、朱晓平和刘媛芳邀请我们到中国开设“八个问题”课程。我们非常感谢他们所做的大量工作，鼓励人们探索这种做法。第一次的培训聚集了一群非常棒的人，其中有一位便是当时阿里巴巴集团的组织发展负责人王民明。他立即认识到这种做法可以在阿里巴巴应用，他促成了我和马云、彭蕾（当时是阿里巴巴集团的首席人才官）的会面。我们有幸和阿里巴巴分享这种做法，从2011年持续至今。通过参加过“八个问题”的人们的实践，nowhere的实践已经在中国的企业中得到应用。这项工作也得到了由刘媛芳领导的nowhere中国团队的支持。

2014年，nowhere的CEO尼克·尤德尔出版的《驾驭创新过山车》（Riding the Creative rollercoaster）一书，就是建立在本书的基础上，同时积累了我们过去几年的经验。真的很希望这本书也被翻译，让更多的中国朋友有机会读到。

尼克和我很高兴本书中文版的面世，并希望其中提及的实践及做法对新一代的领导者有帮助。也特别感谢任尚德和郭风华为本书做的翻译工作，以及刘媛芳为本书进行的审校工作。

尼克·特纳（Nic Turner）

英国德比郡

2017年2月

上篇　释放我的创造性潜能

欢迎各位

欢迎加入我们的探索之旅。

一起来探寻个人及集体创造性潜能的释放之道。过去12年来，在释放创造性潜能的探索之路上，我们荣幸地与世界各地优秀的个人及组织并肩协作。深度挖掘古今智慧结晶的过程，如驾驭过山车般激荡人的心灵。

一路走来，我们领悟了：激活我们的创造性潜能的是问题而不是答案。因此本书是有关质疑求索的作品。在探寻中上下求索，以洞达世事真谛。激励创新相互结合，种种疑问以及疑问之后的洞见，便具备了蜕变的能量。

在此请求读者在头脑中保留这些疑问，带着问题去探寻，你会领略到其神奇的一面。

做出选择

人的一生总是面临各种选择，有些选择像喝茶还是喝咖啡之类，是无关紧要的；有些如婚姻大事的抉择，则事关重大。

如果你决定购买本书，那么你又将面临一个选择：我该从何处着手？

释放我的创造性潜能

本篇中的质疑探察，是为释放个人的意识和创造力而设计。本书侧重于如何催化自我突破以及周围人的突破，成长为社会的激励创新因子。

释放我们的创造性潜能

这半册书中的质疑探寻，是为释放团队组织的创造力以及集体的创造性潜能而设计。它侧重于团队组织寻求自身超越的途径，通过内部激励实现突破创新，进而惠及全社会。

从哪一边开始阅读本书都是可以的。

你目前是从释放个人的创造性潜能开始的。我们写下本页是让你可以暂停一下，做一个明确的选择，你决定从哪一边开始阅读本书。

两种方式殊途同归，指向当下之道。

激励创新实践轮

开篇

我们团队中的60多名成员，在克里特岛南部一处俯瞰海滨的庭院中聚会。团队成员来自世界各地，大家汇聚于此，一起探寻组织的革新之路。

我们回顾了上午观摩过的几个研讨会，为晚上的活动做准备。我对自己的提议充满热情，但因了解得还不够深入，所以感觉略微紧张。终于，我鼓起勇气发言。

我感兴趣的课题是：如何退后一步，重新审视自己？如何从人生的某个阶段步入下一阶段？怎样生活才更有意义？另外，我也有兴趣帮助朋友们寻求此类问题的答案。

我期待做一段时间的“使命探寻”（Vision Quest），但对此了解有限，所以在座的朋友若是乐意与大家分享您的人生阅历，希望能加入进来……我特别希望在这里组织一次“使命探寻”活动。

愿意参与组织活动的，今晚八点半请到半山腰白色教堂旁的山洞和我碰面。

想说的话说完了，等等看会发生什么吧。我很兴奋，激动的心情一直平静不下来。当余晖从天边淡去，我走向那座山洞。一眼瞥见洞内的灯火，心不由往下一沉，我以为它已经被人占用了。我只有走到山洞旁，等同伴来后再换个地方。没想到当我向洞中窥视，里面竟然是我的一位老

友。他还打扫了山洞，点亮篝火迎接来客，想得真是太周到了。

随着大家陆续到来，我们很快组成了八人团队。这个团队的成立用句老话讲就是：踏破铁鞋无觅处，得来全不费工夫。团队成员个个经历不俗，包括来自奥地利的某知名格式塔治疗师（Gestalt therapist）、某环球石油公司的组织发展经理、研究“鹿部落”（Deer Tribe）多年的德国女士，以及刚刚结束在北美土著居住区“使命探寻”的一位瑞士帅小伙。

围坐在篝火旁，经过一个半小时的热议后，大家设想的“使命探寻”蓝图浮出水面。我心情愉悦，同时对倚在洞外的一个身影产生好奇。等到所有人都离开，我走出山洞，发现倚石而立的是个年轻人。

“为何不加入我们？”我问道。

片刻沉默后是轻声的叹息，小伙子有点儿不好意思地笑了。

“我正在进修创新突破的博士课程，借鉴禅学的开悟，与‘使命探寻’类似。两年来，我组织过20多次这类活动，这次来克里特岛本是想讨个清静。”

我们踱下山坡，沿着海滨进一步交流，他最终同意协助我们组织“使命探寻”。

第二天，在一整天的准备工作后，我们的“使命探寻”活动在晨曦微光中启动了。20位成员，24小时，在荒野中共同展望未来。第三天，当太阳再次升起，我们一行人现身克里特岛幽深的峡谷，坐在岩石上眺望海滨，揭秘一天内各自的心得体会。

就我个人而言，一条贯穿过往42年人生经历的脉络清晰呈现，而之前我懵然不识。同时我体会到，在英国某大型零售机构担任组织发展负责人的经历，对我的人生助益良多。

几个月后，我与那晚倚在山洞外的年轻人尼克，在牛津郡我的家中小坐，一起回忆当时的经历。

“我们去说服一家公司董事会做一次团队‘使命探寻’，针对公司的未来发展寻求集体创新突破，让理想照进现实，如何？”

这次轮到我叹气了。

“你真的不了解大公司董事会面临的压力。你的想法很好，但不现实。不管怎么说，‘使命探寻’是个人体验，不适合集体行为。”

一年后，我们第一次为董事会做“使命探寻”，帮助他们突破例行的观念和思路，看清组织的独特性。他们也由此窥见，如何更有影响地将组织的独特之处回报给社会。

其后若干年，我们将此工作拓展得更加深化。我们吸引到一些优秀人才，与几家巨型跨国企业以及数量庞大的政府机构、学校、家庭及个人展开合作。

本书是我们的反思和总结。编写本书，就是希望与读者分享一路求索中的种种收获。

我们的探寻

如何在社会中扮演有创造力的角色

因为我们都在探索生活中的价值和目标，在世间寻求自己的定位，所以这个问题对我们来说尤为重要。

若把生活当作创造性求索或是探险，我们会感觉更幸福，活得更有味道。当身边朋友激励着我们，或者被我们所激励，我们会朝气蓬勃、充满活力。若将人生抛给我们的每一次挑战都当成学习成长的良机，我们就会充满热情地直面挑战。

但当我们失去与生俱来的创造力和向目标进发的果决；当生活让我们疲于奔命，无暇打破常规去尝试不同的事物，我们必将彻底感到痛苦和迷茫。于是我们发现自己陷入俗套，沦为生活的牺牲品，对生活以及周围人的评价判断让我们困在网中、心事重重，以致随波逐流。

耐人寻味的是，我们的所想以及思考问题的方式，可能是个人的天赋创造力以及自然成长的屏障。我们的思想强大到不可思议的程度。思想让人们彼此携手，和这个世界共创，思想和我们身体感到的情绪一起产生，这些情绪会转化为行动、举止和信念。[1]

思想（以及随之产生的情感）属于能量类型，经过岁月沉淀表现得愈发充分。祖祖辈辈的思想创造出我们生活的世界。我们的思想和思维方式，以及创造意义的方式，正在创造我们生活的世界，而我们的子孙后代

将会继承它。因此，我们更应谨言慎行，对我们思想的威力应有更充分的了解。

随着时间的流逝，我们的思维定式僵化了大脑神经网络。如同水流冲刷岩石数千年后留下的痕迹，思维定式也在大脑神经网络烙上印记，所以摆脱思维的印记并不容易。这些思维定式在大脑中畅通无阻，成为我们思想、感知、创造和学习的模式。难怪转变思路困难重重！

本书意在帮助个人和团队克服这些根深蒂固的思维模式，寻求生活的新路子，打造出一片新天地。

你可以选择从任一方向开始阅读本书。本书这一部分是关于如何释放个人的创造性潜能的。在家庭生活、组织生活及社会生活中，我们要面临诸多挑战，释放自身以及团队内部的创造性潜能，方能赢得挑战。本书的两个部分对于探究个人、组织以及人际关系的困境都很有助益。举例说明如下。

忙碌一周只为度个周末

人一生中，百分之六七十的时间都在工作或者准备工作。弥留之际，当我们在病榻上回首往事时，方知时光大半碌碌无为。这不但无益于自身成长，也未能发挥自身的潜能。[2]谁都不愿意碌碌无为过一生，那么怎样生活才更有创造力、更有意义？

自身极限在哪里

有关我们是谁，我们能做什么的人生信念，与每个人的童年经历以及

家庭背景息息相关。其中的一些信念纯粹是作茧自缚，例如“我就是不会唱歌”“我就是缺乏创造力”……越是这么想，事情往往越是如此。如果我们能够突破自我束缚的思维窠臼，会出现怎样一番景象？[3]

如何发挥极致潜能

运用我们的创造力、情感、直觉，智力以及体能，方能发挥极致的潜能。尽管上述能力是与生俱来的，但是能够借助自身能力将潜能发挥到极致的只是少数。面对不同挑战，我们总是尝试以相同的思维方式和行为模式加以应对。目光所及之处尽是泛泛之辈，而出类拔萃者寥寥无几。若能发挥出自身的全部潜能，我们将会取得怎样的成就？

本书属于实践类书籍，在帮助个人和组织在社会中扮演有创造力的角色的同时，也为自身成长指明了出路。书中归纳出一系列问题，推动读者进入未知世界，乃至超越自身极限，释放自己的独特天赋。同时揭示了一个系统性的设计，帮助我们彼此如何和谐相处，也与地球和谐相处。

本书是关于一个人和每个人如何寻求自身定位的：既能联通自身的创新生命力，又能与周围人共同编织理想。

[1] Antonio Demasio, The Feeling of What Happens, Vintage, 2000.

[2] As stated in a paper by Paul H. Ray,‘ The rise of integral culture ’, Noetic Sciences Review 37, 4-15, 1996.

[3] Inspired by Richard Bach’s Illuminations, Pan, 1978.

一本有关突破性问题的书

本书内容是围绕突破性问题展开的。

突破性问题好比一把把钥匙。在开启每扇门之后，都能让你遇见自己更好的一面，让你连接到那些更广阔、更深入的内在和外在资源。资源的拓展以及自我认知的提高，对于唤起我们的创造性潜能尤为重要。

突破性问题是当下之道的核心，是释放我们个人创造力的关键。因为创造力较少从答案中产生，一旦我们找到答案，学习的步伐就会放缓，求知欲也会减弱。将初始洞察力、直觉和想法重新界定为突破性问题，就能触动我们的求知欲。求知欲召唤活力，二者相结合所产生的能量，足以激发创造力的涌现，并使其源源不断。[1]

突破性问题由此带领我们进入未知世界，令我们感到兴奋、有热情并想要有所行动，当然伴随而来的还有恐惧和担忧。随着时间推移，我们学会带着问题，而不是一味寻求答案，随着时间的推移，突破性问题慢慢显出魔力。

正如禅门公案是为开悟定慧，[2]让突破性问题占据人的身心，学会让自己也变成问题。由此，我们也只能由此突破这个问题。开悟的那一刻，我们看见此生未睹之物如同魔术一般……不知如何变幻出来。

本书推介的八个突破性问题，是为揭示并打开通向创造性潜能的八扇门。透彻理解这八个问题，能令我们的意识延展，激发我们的创新能力，共同创造美好未来。

每章内容都是通过挑明一些洞见来展开问题，书中尽量避免给出特定答案。希望读者能够发掘自身以及所在组织的洞察力，每个人都要寻找属于自己的答案。

带着突破性问题于脑中，时而收紧、时而放松，你会发现它们渐渐显露的魔力。若你对相关问题已有认知契合，魔力将迅速绽放。若对问题缺乏认知，就会感觉困难重重。觉得难有共鸣的章节，恰恰可能令你在释放个人创造性潜能方面取得突飞猛进的成果。

[1] Inspired by a lecture by Moishe Rubenstein entitled ‘ The role of intuition in the creative process ’, presented at the Second Annual Global Intuition Network Conference at York University, Toronto, Canada, 20-22 August 1992.

[2] Ko~ans are riddles used by Zen masters as a means of awakening, for example John Daido Loori, Two Arrows Meeting in Mid Air, Tuttle, 1994.

激励创新

个人实践

我们可以学习在更高的意识层次下生活和工作。想要超越自身极限，完整地拥抱自我，为我们与之密切交织的无数体系做出贡献，我们的思维、学习和创造就要跨入更高的层次。

每个人都应以自己的方式为人类和社会做出贡献，首先挖掘自身天赋，其次找到适合的回馈方式。发掘并利用我们独一无二的天赋，是在社会舞台扮演创新角色的关键。如此方能了解自我，从而收获深深的归属感、忠诚感和成就感。

当我们认识到自身可能具备与众不同的天赋时，又会遇到这样的问题：在工作和生活中如何释放个人的创造性潜能？

在研究该问题的过程中，我首先悟出，仅凭自己单枪匹马，既费周折又很枯燥。

我和尼克有很多相同点，也有很多不同之处，搭档其实都存在类似状况。我们都尽力去解决问题，在做的过程中展现我们的创造力。投入全部心力，实践各种做法，有古老的亦有现代的，以期取得更全面的突破。

我们两人的主要区别在于，尼克是年青一代，他的工作节奏比我要快得多。我力求确保这些做法以及这些做法所来源的传统智慧在实践中的纯粹。尼克对此的态度则相对散漫，只要奏效就行。

在我们合作过程中，这种分歧的出现对双方的创造力和情绪都有影响。我们的相互争执有时让外人不能理解。他们觉得这让人很不舒服，有时我们也这样感觉，好在我们还是坚持了下来。彼此间的信任和尊重心照不宣，使得我们最终赢得突破，收获了新的感悟和出路。

捧在读者手中的这本书就体现了我们的合作关系。书中提出的突破性问题和整体结构，都可以追溯到禅学的影响——那是尼克的强项；激励创新轮等概念来自地球智慧——那是我自身修炼的主要部分。

这次实践的经历给我们带来挑战，也赋予我们的生命更多意义，提升了我们对拓展抑或压制个人创造性潜能的事物的认知。

请记住，如果在这本书里，有些什么你真的不太喜欢，那可能来自另一个尼克，因为他做事更快！

共同创造

当下之道是建立在共同创造的理念基础上的。

共同创造指的是万事万物创造性的相互作用和相互联系，我们也用它来命名一切事物内部及事物间释放创造性潜能的过程。

我们所说的“意识钻石”（the Diamond of Consciousness）是当下之道的核心传授之一，它是在研究当下之道的关键期，一位对我们影响至深的良师向我们推介的。[1]老师谈道，“意识钻石”是在他的梦中出现的，同时他有强烈的直觉：应该将其融入我们的研究当中。

·钻石的北方（上方）代表意识（consciousness）。意识在决定我们是

谁和是什么上所占比重相对不大，但这一面就我们的觉察而言所占比例相当高。

·钻石的南方（下方）代表潜意识（subconscious），即情绪的自我，潜意识在我们是谁中占的分量也不大，影响却不小，因为正是潜意识在驱动我们的欲望和需求。

·钻石的西方（左方）在我们是谁和是什么中所占分量最重。它提醒我们永远并且总是来自那个场（the Field）[2]，我们是一个相互作用的整体中的组成部分。

·最后，钻石的东方代表的是分量很小且尚待开发的部分，即所谓的创造意识（creative-consciousness）。这是我们进入当下与那个场，与自身的完整性以及万物相互映照、浑然一体的能力。老师接着又讲道，当今社会创造力如何日渐消退，增强创新意识，以迎接未来的机遇和挑战，对我们来说有多么重要。

意识

日常主观的想法、感受、行为、举止、认知，它蕴含于符号中，以语言形式向我们表达

场

广泛隐含的自然秩序：灵感、直觉、深入认知、宇宙力或生命力，它蕴含于宇宙，通过宇宙本身及受到自然约束的万事万物而得以映衬，以同时性发生及自然流淌的那些时刻的方式向我们表达



创造意识

最流畅的超验时刻或与场合体的超验时刻：恍然大悟、顿悟、开悟、醒悟、觉悟，即蕴藏于洞达万物的瞬间——以洞察和突破形式外现向我们表达

潜意识

我们自身更内隐的部分：梦、信念、思维模式、世界观、精神疾病和神经模式，蕴含于象征，以情感或情绪的形式向我们表达

意识钻石

老师也讲到，现在不少人，尤其是在西方人中，流行内在发展和个人成长训练，以消除意识钻石北方（意识）和南方（潜意识）对人造成的影响。他解释说，清空南北轴向的意识，是开发流动于东西轴向的能量和洞察力的前提。

当老师把这些信息传递给我们时，我们立刻意识到：意识钻石为我们审视自己当前的做法，洞悉前行路上的关注重点，指明了一条行之有效的新途径。当下之道与其他内在发展相比，虽然进行的都是认知和扩展意识及潜意识的工作，但重要区别在于：我们的目标是唤醒自己的创造意识，即共创的大我。

创造意识是我们从世间万物获得洞察灵感的先天能力。洞察力通常都

有顿悟的性质，如“当然是这样，我以前怎么没想到？”同时具备给世界带来变革的潜力。创造意识助我们实现心向往之的灵感和创新。

本书介绍的是激励创新艺术（art）和激励创新实践（practice）（i-i）。激励创新艺术是指如何在家庭、群体、组织以及其他社会形态中，应用激励和创新的良性循环。激励创新实践是指如何应用激励与创新的良性循环于我们唯一能控制的社会系统，即我们自身；将其称为“实践”，是因为激励创新与练习瑜伽、跑步一样，必须真刀真枪地演练，需要将其消化吸收、据为己有。实践得越多，对我们的影响越大，正如马拉松运动员的心血管系统比久坐不动者机能更为强大，常思考问题的人的脑部结构与不爱动脑子的人也有微妙的差别。[3]

本书的宗旨是促进我们内在的焕发与创新的良性循环，进一步提升洞察领悟的能力，继而帮助我们寻找到将洞见转化为创新形式的途径，以此点燃周围人的灵感，相互激励、相互促进。

[1] A gift from RainbowHawk, one of Ehama’s grandparents and keepers.

[2] For an excellent explanation of this vital concept, see Lynne McTaggart, The Field, HarperCollins, 2001.

[3] Inspired by a lecture by Andrew Newberg, Fred Travis and Antoine Lutz entitled‘ Neural correlates of meditative experience’, presented at‘ Towards a Science of Consciousness ’ conference in Tucson, A rizona, 8-12 April 2002.

激励创新轮

我们的挑战是，如何共同创造适合当今时代的鲜活实践。从古代智慧中提炼出的个人修行方式，改变了我们看待自身及周围世界的视角。以现代修为的角度去理解我们共同缔造并使之存续的社会系统，寻找自己在社会中的位置。从设计的世界，我们领悟了如何将能量转化为模式，将个人实践和社会纪律打造成创新的过程和释放的体验。

“激励创新轮”对个人实践意义重大。激励创新轮（或称智慧轮）是建立在古人的宇宙分类学的观念之上的系统化概念。在过去12年中，我们借用这套有35 000年历史的理论，严格论证其在释放个人、团队和组织的创造性潜能中的作用，实践证明卓有成效。

我们尊重并欣赏激励创新轮的传统形式，借鉴并应用于当下之道，同时通过无数次实践的解码探究，研发出独一无二的激励创新轮体系。我们的激励创新轮就是受到古代智慧轮的启发，二者的原理也是一致的，但在一些关键点上也存在差别。[1]

能够探究并释放个人、团队及更大规模的社会系统内部的无形力量，达成完整的系统观以求变化、发展和转型，就我们所知，唯有激励创新轮才能够做到。

激励创新轮是探查生命中不同的能量状态的古老方式。采用罗盘的八个方位，每个方位代表一种能量智慧（energy intelligence）。能量存在于广袤的宇宙中，也存在于渺小的人体内，因为我们每个人的内心都有一

个小宇宙。

每个方位的能量都有两面性，既可能释放个人的创造性潜能，也可能削弱个人的创造性潜能，使自我更加孤立。

在此独特的古老智慧中，释放的能量态（energy state）被称为“同盟”或“合身的袍子”，而弱化的能量态被称为“扭曲”或“不合身的袍子”。称作袍子是因其与穿衣是否合身非常类似。我们都活在能量态及行为模式的遮掩下，而我们对它的存在未必察觉；它对我们的影响相当大，它或者让我们趋近，或者让我们远离共同创造的能力。

助益（allied）能量态和扭曲（distorted）能量态[2]进一步完善我们的意识，全面主导创造力的走向。因此，通过意识培养和技巧训练，我们能够学会加速激励和创新的良性循环。

在本书中，我们介绍的是激励创新轮的艺术和实践。

我们采用艺术轮作为释放我们的创造性潜能的基础，特别是通过组织转型的纪律；采用实践轮作为释放我的个人和人与人之间创造性潜能的基础。艺术轮和实践轮相结合，为我们指明了内部和外部的转型之路。与我们的习惯思维不同，它们是为帮助我们看到我们自身的意识，而非通过我们自身的意识来看。

设想此刻它们是我们内心世界的心灵图谱，是在我们的思维和行为之外的能量态的图谱。当我们驾行于前途未卜的人生之路时，它们能帮助我们随时找准方向，释放我们的创造性潜能。这也是通过深化和强化我们的助益能力，控制和最小化扭曲模式而最终实现的。我们由此领悟了一个助

益能量是如何放大另一个助益能量，一个扭曲能量如何引发另一个扭曲能量。

所以激励创新轮是真正的系统工具，每个方位既自成体系，也是激励创新轮的组成部分。这同时也反映在各方位与相对以及相邻方位的对应关系上。

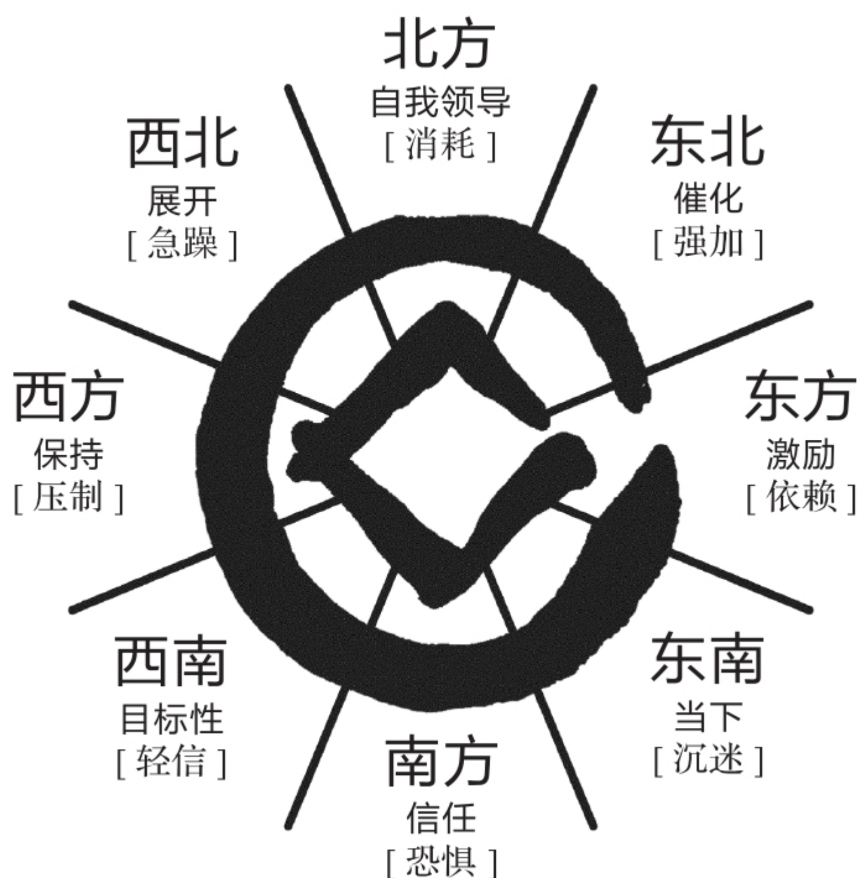
本书的章节设置与激励创新轮相吻合。每一方位都围绕一个突破性问题来展开，是为释放八个方位之一的能量而设置。在寻求解决突破性问题的过程中，我们开始接近、提升能量智慧。但是如果只是看书不实践，个人创造力也难以成长。说得多练得少，运动员的血液供应系统不会变得丰富！因此请读者专注思考每一方位的突破性问题，深入到突破性问题中去认知领悟，在每个问题及其助益和扭曲的关系中认知领悟，在字词之间、每个思路之间寻求领悟。

遵循此道，当我们深入到本书的核心部分时，也是在向自己的内心世界进发。直到我们站在自己能量圈的中心，获得最彻底的自我认知最大化。

本书的设计反映了实践轮的设计，每个方向都是基于一个突破性的问题，旨在释放八个方向之一的能量。探询突破性问题时，我们开始获取并提高该方向的能量智慧。然而，如果只是以常规的方式阅读本书，我们的创造能力就不可能增长。跑步者并不是通过阅读关于跑步的书来伸展他们的供血系统的！所以我们邀请你每次选择一个方向，持有并深思这个突破性问题。寻找在每个问题之内、之间及其助益和扭曲能量，每个词和每个想法之间的洞察。

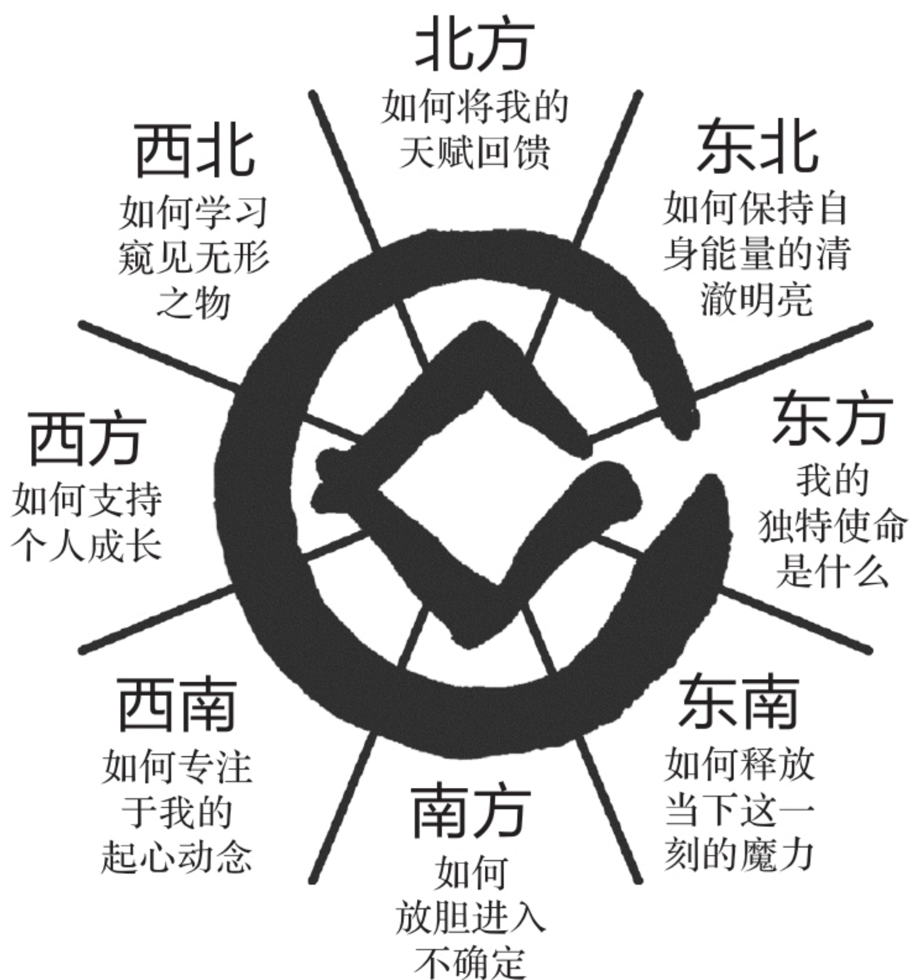
然后，当我们朝着书的中心移动时，我们也朝着自己的中心移动，直到站在我们圈子的中间，并完全最大化我们是谁。

i-i实践轮及各方位的助益及扭曲能量



助益能量[扭曲能量]

i-i实践轮及八个突破性问题



[1] Based on the Native A merican Earth Wisdom tradition of the Ehama Institute.

[2] 下文简称为助益能量和扭曲能量。——译者注

如何使用激励创新轮

在读者潜身于这些突破性问题之前，本书就如何利用激励创新轮达到最佳效果，给出我们的一些建议。

本书分为上下两篇，上篇是关于释放个人创造性潜能的方法，下篇是释放团队创造性潜能的方法。每篇都有八章内容，分别对应八个方位。依照激励创新轮的传统方式，先从东方开始，按照顺时针方向依次排列。每篇的结尾部分，总结站在我们的能量圈中心的意义。上篇的最后引导我们走向当下之道。

每章内容都是围绕一个突破性问题展开的。这八个突破性问题如下所示。

东方　我的独特使命是什么

东南　如何释放当下这一刻的魔力

南方　如何放胆进入不确定

西南　如何专注于我的起心动念

西方　如何支持个人成长

西北　如何学习窥见无形之物

北方　如何将我的天赋回馈

东北　如何保持自身能量的清澈明亮

每个问题后都有两节俳句。[1]俳句在这里为各个方位做出诗意的总结。每行俳句都是对突破性问题的某个关键点的浓缩提炼。

俳句的第一节从助益能量的视角审视突破性问题。第二节第一句，通过扭曲能量的视角审视突破性问题，第二句和第三句提供相对和相邻方位的视角。

试举例如下。

渴望联系
看星辰对我们有何求
在圣山上



……正面解释

寻求证据　……负面解释
园丁培育每一朵花　……对面方位视角
精心照料　……相邻方位视角

洞见就隐藏在问题和解释的字里行间。

在各方位中同时介绍以下内容。

·释放个人和集体创造性潜能的一种方法。

·对当下之道有过直接体验的人的相关经历。

·一两个微技巧，有助于释放创造性潜能的思考和引发方式。

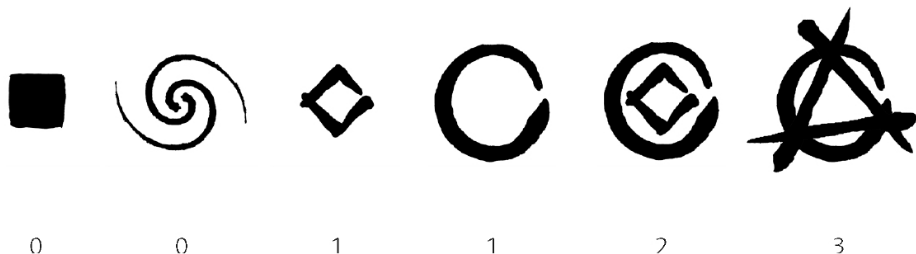
我们有意隐去了提供个人体验者的真实身份。他们给出了各自的观点和视角，这些人都能够激励身边人，互相取长补短。

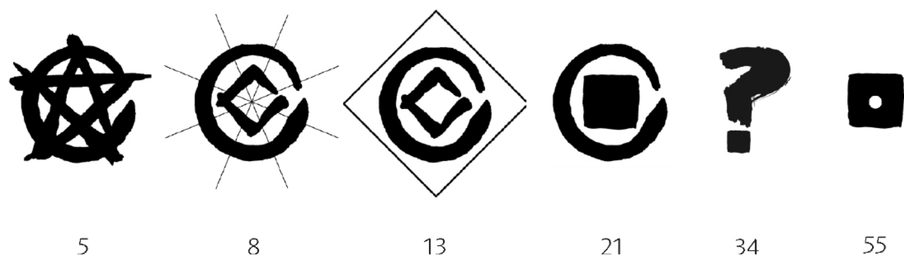
在阅读本书的同时更需要实践。读者应按照自己的方式逐个问题逐个章节通读。每一方位中的突破性问题都要理解透彻，再转入下一方位的学习。

读罢本书上篇，着手读下篇，单独阅读其中一半都不能算完整领会。若不能发展、完善自我，就体现不出我们活在世上的价值；若不能与他人一起携手创造，孤立地发展自我也是一种放纵，我们应与其他人携手共同创造。

通读完两篇之后，方能汲取到本书的精髓，方能转化为实践当下之道的资源。

最后，如同在nowhere我们视自己为创新催化师一样，我们吁请读者应用本书内容，催化个人以及周围人生活中的创造性突破。将怀疑抛在一边，为新的可能性敞开怀抱。漫步于我们共同缔造的世界，会时时感到惊喜，你将看到出乎意料的事情发生，如同魔术般……来自无有。





[1] A haiku is a minimalist form of Japanese poetry designed to convey an experience. It has a syllabic structure of 5-7-5, which is based on the utterance of a single breath.

八个突破性问题

你即将步入激励创新轮。

预祝这趟旅程给你的生活带来新的意义和创造力。

期待你能施展独特的个人天赋，造福世界。

东方　我的独特使命是什么

激励

渴望联系

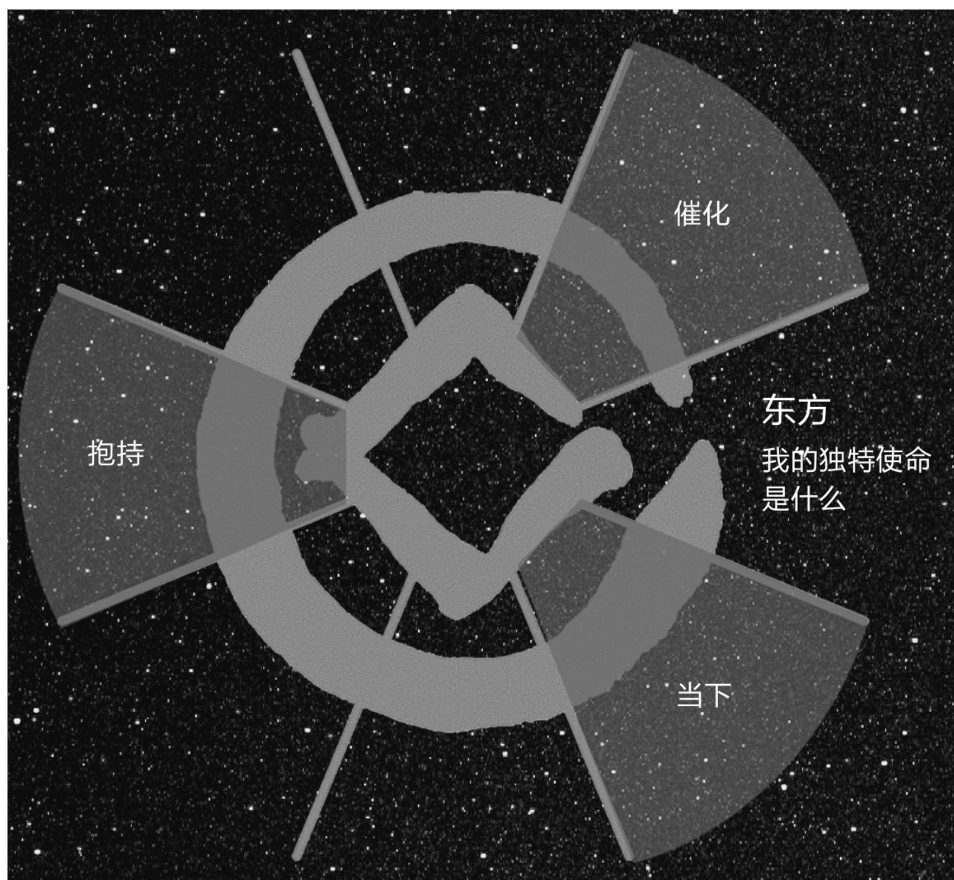
看星辰对我们有何求

在神山上

寻求证据

园丁培育每一朵花

精心照料



我的独特使命是什么

人生有许多新的开端，如新生命的降临，成年期的初现，新工作伊始，新关系的开启，生命终结的肇始……

通常来说，我们对这些人生的重大关口却不够重视，这是不是怪事一桩？我们若能不时地停下脚步，给自己和周围人充充电，这算不算是好的建议？在这些人生关口，激发出自身的全部潜能去深刻领悟人生的价值，是否称得上是明智之举？

这是正东方位的能量，给人激励的能量，冲破限制我们的重重阻隔。它是我们选择发现生命意义的能量，是打破思维定式、不走寻常路的能量，是让我们触碰创造性生命力、让目标灵感不断涌现的能量。我们的激励创新轮启程于东方，从这个开启激励和创新良性循环的问题出发：我的独特使命是什么？

助益能量：激励

渴望联系

看星辰对我们有何求

在神山上

渴望联系

人生中的一些关口是可以预测的，比如进入青春期、人到中年以及退休离职；有些人生关口则无法预计，比如工作变动，比如新关系的开始。在这些关键时刻，我们要做出选择：是继续循规蹈矩地做事，还是听从直觉的召唤，停下手头工作重新审视自己。

在这些人生的关键时刻，我们能够感觉到生命力的搏动。如果内心坦然，就会直面人生的现状，明白距离我的理想人生还有多远。在关乎个人命运和职业前途的重要关口，我们能否意识到我们与自身的独特天赋可能已失去联系，我们能否与之重新关联；如同爱情渐渐冷淡，热情需要再次点燃。这份渴望的力量极不寻常，对自身天赋的渴求打开一扇门，灵感由此渐渐开启。当生活被自身独特的天赋所激发，仿佛整个世界都转而在支

持你。

如果我们希望主宰自己的命运，继而影响他人，就要在决定命运的紧要时刻，掌握主动权，将能量深植其中。如此方能激发自身的极致潜能，方能唤起他人的极致潜能。

看星辰对我们有何求

重生和更新的能量俯拾皆是，从一片叶子的展开到行星的诞生都是如此。它亦潜伏在我们身体内，是人的本能和动力；也蕴藏于我们想要通过家庭和事业，奉献生活的渴望中。这样的奉献应以什么样的方式呈现？

作为人类，在某种层面上，我们都有共同的目标：拓展并认识意识的无尽潜能。而我们本就是创造性生命力的特别外现，随着生命力的绽放，能够做出与众不同的贡献。我们的目标就是洞悉自身的独特之处，使之成为创造力的源泉，再以某种创新形式展现出来。

我们的独特使命是核心要素。以此为前提，意味着人与人之间存在目标差异。

独特使命与一个人的生活相关联，你是什么样的人、你所做过的事都不是偶然成就的。我们能依靠自身强大的分析思维能力回顾我们走过的路，能从中初步辨识自身的天赋。那么，渴望与自身天赋重新建立联系，就需要我们转换意识，为灵感的爆发开辟一片空间。我们不妨问问宇宙星辰，它们希望从我们这里得到些什么？

神山上

神山既是某个地方，也是意识状态的一种比喻。作为一个地方，神山指的是身处某种环境或某种活动中，人的意识头脑能够安静下来，借助直觉和创造力拓展更多可能性。

“当灵魂骤然沉浸于当下的生命洪流中，直觉乍现。因为整个人类历史在生命的洪流中相互关联并都记录于此，因而我们可以知晓一切。”[1]

大自然的壮观美景特别适合打开灵感，透过戏剧或创意艺术同样有助于灵感的萌发。正如，想象一下星辰虽不语，却能向我们传递信息，以符号、图样、相合、图案、碎片的形式显现。因此，我们首先要为宇宙信息的自我揭示创造有利条件，再去参透这些信息所透露出的含义。

作为一种意识状态，神山是指分离的自我和互联的自我之间的空间轰然崩塌的那一刻。在那一刻，我们感受到永恒，我们融为一体。这种现象在具有数千年历史的人类文化中都有描述：印度教的神我（Atman），佛教中的开悟（satori），地球智慧（中美洲印第安人宗教）中的那瓜（nagual）；现代的包括海灵格的认知场，玻姆的隐序。[2]就某些灵修途径而言，达到并保持此种意识形态是“修道的本质”。虽然当下之道志不在此，但我们确实将之视为洞见和指引的一个源头，可以呈现给世人。

在达成独特使命过程中，灵感性质的洞见不仅让我们的行为发生改观，也改变了我们对于我是谁的看法。

灵感乍现的时刻与开悟本身一样重要，因为这些巅峰体验将成为生命中独特的个人资源，从此毕生都可以再唤起它。在激励创新的轮转之路上，这些领悟帮助我们发掘生命的灵感源泉，将我们的人生转入创造性探

险模式。

扭曲能量：依附

寻求证据

园丁培育每一朵花

精心照料

寻求证据

如果说激励创新轮上正东方位的助益能量是激励（inspiration），那么依附（attachment）就是此方位的扭曲能量。

在某个特定领域的知识或者所处社会地位的认知，妨碍我们以新的视角看待生活，这就是依附意识在作怪。“专业知识”在工作和研究中的作用举足轻重，但也能令我们的想象力退化。专家意识墨守成规，只希望因循其现有思维模式下的证据，对待新事物刻意回避，所以失去了发展的可能性。因此我们对已知范畴心存依附，潜意识里对未知世界惶恐有加。总而言之，由于我们非凡的专业知识，于是生就一副高高在上的优越感，自恋自傲如井底之蛙。

当我们和我们的自我看法建立依附关系，和我们想法类似的人为伍，只会重视这类人的意见，以此来再强化自己的立场。这样，这种依附将我们和我们世界观不同的人隔绝开来。

在此模式下，我们逐渐将我们自己同非分析性的信息隔绝，一副高高

在上的姿态，待人接物也特别情绪化。不去广结良友，而是离群索居、自我封闭，流连于我们的“专业知识”和狭隘的世界观中，同时伴着更深的绝望。

若这类扭曲能量占据我们的意识，我们的生活也将失去魔力。我们陷入一成不变的生活轨迹，对于旁人的建议置若罔闻。扭曲能量的作用大抵如此。

克服扭曲能量影响的一个方法是，在苗头初起时就能够识别。我们要了解“穿上”它时的感受和容易引发它的情境。如此我们才有可能借由召唤助益能量——我们的独特天赋、直觉，与创造性生命力建立联系，从而“脱掉”它。

此为激励创新轮价值体现的一个方面。在身体内部生成新能量比阻止扭曲能量的滋生要容易得多。当咳嗽不止时，越想止咳越是不灵；其实转移注意力才有效果，比如我们将注意力转移到自己的独特天赋上，可能就会忘记或停下我们的咳嗽。这个例子适用于激励创新轮的各个方位。我们必须召唤助益能量，以消除扭曲能量的不良影响。

相对方位能量：抱持

- 寻求证据
- 园丁培育每一朵花
- 精心照料

园丁培育每一朵花

换个角度，站在对面的正西方位思考，可能有助于解决本章的突破性问题：我的独特使命是什么？

我们与创造性生命力之间的联系，可能会缺乏活力、不尽人意，尽管不愿承认，但我们需要在这个连接方面有所跨越。若不借用某种形式的助力，改变自我会难上加难。这种助力就是正西方位的智慧能量，即为自己和他人抱持（holding）空间，以便发掘、展露和培育我们的独特天赋。

抱持这样的空间，意味着要发展对人对己的不同存在方式。在这方面，我们为读者提供了大量例证，这些例证贯穿于本书的微技巧和章节介绍中。

在过程适当、准备充分的情况下，我们能够驾驭天赋的能量，渐渐感知命运站在我们这边。释放我们的独特天赋，如同园丁培育鲜花。若我们能够触及自身的独特天赋，还能将他人的天赋兼收并蓄，就能够与周围的人共同创造一条无人敢想的新路。

相邻方位能量：催化和当下

寻求证据

园丁培育每一朵花

精心照料

精心照料

从相邻方位观照，会对突破性问题收获更多领悟，本方位的相邻方位

是东北和东南。

如今人们做事都急不可耐，一件事还没完成就想着忙下一件事。当然，在生活节奏飞快的当代社会，这也是可以理解的。不过，在生命的一个阶段未告一段落之前，我们很难获得灵感的启示。如果有些优秀的品质投射在我们的意识中，我们就应努力把握，催化（catalysing）必要的能量以靠近直觉的自我。这是来自东北方位的能量智慧，它赋予我们实现下一个飞跃所需的完整性和活力。

同时，东北方位的能量要求我们停止内心的纠结，让心灵得到片刻的宁静和安详。若内心的对话声响如雷鸣，我们不会听到来自苍天的呢喃：星辰希望从我们这里得到什么？何谓当下的领悟，就是直觉以诗意、象征等形式在向我们无声诉说。

独特使命探寻

一种方法

在实现特定目标的过程中，为了激发灵感，我们通常借助一种过渡方式。这一方式千百年来在各种文化中都有借鉴，我们将其称为独特使命探寻（Personal PurposeQuests），即发现自身的独特潜质，并从其魔力中受益。

此过程分为三个阶段：回溯、探寻、整合。

1.回溯

回溯是在能量的层面上，一个分离而完结的过程。在我们的人生中，点点滴滴的经历都有价值。正是每一次的境遇、挑战和胜利让我们发展为今日之我。

这些经历和挑战的价值何在？对于实现我们的特定目标有什么样的启示？

通过回顾人生之路的点滴经历，我们创造了一个转折点、一道门槛——与从前的人生权作告别，生活自此翻开新的篇章。

“我的开始就是我的结束，我的结束就是我的开始。结束亦是开始。”[3]

2.探寻

进入此阶段后，我们的思维和研究转向召唤不同的意识态——创造性意识，以窥见更高的目标。

创造有利条件

所谓意识的转换以及深入的洞察都不容易做到，因此要尽量创造有利条件，增加实现的可能性。

·独处（几个小时到几天不等，视情形而定）

独处一段时间，摆脱社会和文化的条条框框；因为与其他人共处时，我们总是会一次又一次地遵循社会和文化的规条。

·自然美景

大自然的美丽风光所传达的信息胜过千言万语，提示我们万事万物都是相互关联的。

·禁食

就餐时间是一天当中的节点。我们若是节食，时间能得到更好地利用。消化食物的过程消耗人体许多能量，节食让身体较少消耗，让我们保持在当下。

·此时此地

活在当下，能让我们捕捉到信息和能量的细微层面。

·“记录”

创造性意识以抽象化符号、情感和感受的形式做出自我揭示。记录让我们抓住这些信息，以随后使用。

·情感及精神能量

探寻的过程消耗能量，我们在此期间要保持恰当的身心状态。

·保持突破性问题

我们不是两手空空进入万物互联的领域，我们的装备就是我们意图去回答的问题：我的独特使命是什么？

隐秘的，同时被承载的，被给予支持而且感到安全。这些为尽力提高实现个人目标探寻的概率，创造了最有利的条件……

一沙一世界

一花一天堂

手中握住无限

瞬间便是永恒。[4]

3.整合

当我们从神山返回（神山是对我们进行目标探寻的场所的传统叫法），我们借助神山之旅的体验学习，以明确各自的特定目标。发现目标的那一刻，我们了然于心，因为彼时特定目标已经融入我们的身心。我们将吸纳整合目标（照字面意思就是“融入身体之内”）。

类似的灵感突破拥有一个特性——了然于心。这通常是很简明的。我们能感觉到，孜孜以求的目标在某种程度上早就为我们所知，是啊，远在天边，近在眼前！

在完成目标探寻后，整合的过程仍在继续。按照惯例，一年后我们重回故地，看看我们当初探寻的目标如何作为一个外在的愿望与自身融为一体；我是谁、我在做什么浑然一体。那个目标专一的自己让我们感到吃惊，同时体会到置身于我们的魔力世界的意义。

独特使命探寻

一次体验（本文作者系一位领导力顾问）

我是在克里特岛进行的“目标探寻”，不过在此之前，也就是我思索“我从哪里来”，我写作简短的自传时，对这方面就有充分的研究。

关键模式呈现在我面前，我却选择视而不见。想象中某些悟道轻舞飞扬般飘进内心深处，实际上那些重要的领悟那么显而易见，我却对之习以为常、视若无睹。

在克里特岛，我们踏上山巅、走入旷野。在找寻各自的目标之前，大家举行了若干仪式，目的是放手过去、迎接未来。

拂晓前我向山上攀爬，渴望看到日出。我把太阳升起看作开启新阶段的重要标志。当天空逐渐变得明亮，即将旭日初升，我发现自己走错了方向。失望之余继续赶路，一只脚突然感觉疼痛，我只好慢下脚步。跟随着一只黄蝴蝶，登上一处岩石。我整理了一下鞋子，再抬起头时……只见太阳正从大山后面冉冉升起。

黑暗中不断被绊倒，迫使我停下来留意脚下的牵绊。回头去看一头山羊，结果再次跌倒，摔伤了后背。慢慢坐起来，偶然发现岩石上有一只不同寻常的蝶蛹，不摔跤的话可能就错过它了。在整个探寻过程中，这只蝶蛹仿佛预示着我将破茧而出。

一次次的目标追寻如同登上峰巅、找到溪流。追寻的过程痛苦而紧张，蜿蜒曲折，一路探寻中，我冲劲十足、精力充沛。一个个惊喜的发现令人心醉：那朵美丽的黄花，那只闯入视线的山羊。

第二天，我反复回味这些领悟，为最后的典礼做准备；我们将在典礼上公开各自的特定目标。顺其自然是我重要的精神源泉，活在当下，敞开

胸怀迎接一切予人惊喜的灵感。难怪这些年，我在商业策划工作中感觉付出很多，却没有收获成就感。

为我的目标所激励，我研发出配合团队和个人的咨询实践项目，帮助他们释放个人及其组织的能量和热情。

能够做到“目标专一”实非易事，但“目标专一”是一盏指路明灯，让我清楚自己是谁、在做什么，让我在生活中精力充沛而且敢于冒险。

保持突破性问题

微技巧

突破性问题（breakthrough question）将我们引入未知世界，激发人的激情、热情和干劲，提醒我们专注于自己的目标，偏离目标时将我们拉回正轨。以下是“保持”突破性问题的几个方法。

·创造机会，放慢前进的步伐，回顾引起我们蜕变的最重要因素，什么样的变化才会造就蜕变。

·把你的领悟重新解构，转化成问题。

·找出能让其余问题迎刃而解的本源性问题。

·修正问题本身，直到它能点燃你的能量和热情，让你走上发现之路——多问“怎样做”比问“为什么”“是什么”“什么时候”效果要好得多。

·不断做出修正，直到感觉“对路”。

·保持突破性问题，与突破性问题同行，直到灵感出现。

·问题不要抱持得太死，可能有必要将其转化为一个更有力度的新问题。

·将突破性问题贴在某个位置，每天都能看到几次。

示例

·在需要更多投入的情况下，我怎样才能做到更加信任，放手去做？

·如何平衡工作和生活之间的关系？

·我为何在这里？

智慧行走

微技巧

智慧行走（medicine walk，也被称为直觉行走）是让日常的理性和意识思维平复下来的过程，是学会更充分地聆听直觉和无意识自我的一种方式。

·保持你的突破性问题。

·一个人默默地行走，留意你所有的感受。

·相信行走时涌现的念头是对你的提示。

·在手记中记下感悟。

·注意那些重复、模式、巧合和能量转换。

·借助这种反馈，在突破性问题中收获洞见。

适用于

·就关键性问题收集直觉数据。

·不要提问题，看看会发生什么。

·在进行创造性对话（creative dialogue），即邀请所有人一起做智慧行走之前，共同思考一个突破性问题，如此一来，就会赋予对话更多的创造性能量和创造潜力。

小结

我的独特使命是什么

·我们的独特使命是我们的灵感和创造力的重要来源，在人生的重要关口让我们受益良多。同样我们也有可能感受不到它的存在。你的使命在生活途中赋予你多么强劲的动力和能量？

·我们应在人生的转折点留出宝贵时间，借助直觉以及智慧的分析洞察人生的转折时刻。这些洞察后的领悟以及洞察本身会对我们产生深远的影响，我们要将其转化为能够从容利用的有力资源。对独特使命的领会对你有怎样的激励作用？你能回忆起茅塞顿开的那一刻吗？

·在我们自己的专业知识或者社会角色中浸淫过深，与我们圈子外面的人群就会脱节。思考一下，哪些人的观点会让你重视。他们是不同的还是类同的？当有人与你谈起你的专业领域或者陌生领域的事情，你分别做何反应？

·应特别关注所在团队及队友。你所在的团队及队友在多大程度上将使命感视为激励和创新的源泉？

[1] Paulo Coelho, The Alchemist, HarperCollins, 1993.

[2] Atman （Hindu）; satori （Buddhism）; nagual （Earth Wisdom）; Knowing Field（Hellinger）; Implicate Order（ Bohm）.

[3] From T. S. Eliot.

[4] William Blake, 1757-1827.

东南　如何释放当下这一刻的魔力

当下

从表象到本质

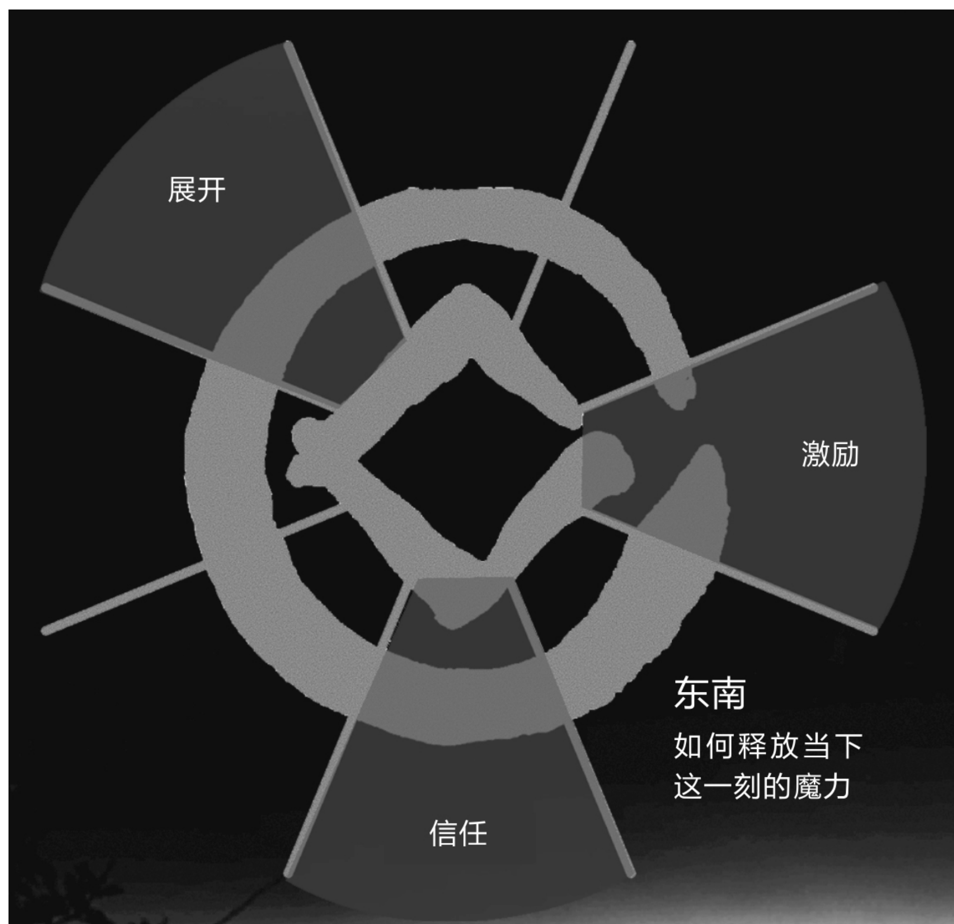
点亮明亮的自我

掌握频率

可怜的饿鬼

你错过隐含的秩序

穿越时间，战胜痛苦



如何释放当下这一刻的魔力

想象每时每刻都是包裹着神奇礼物的感知行囊，这就是活在当下的礼物。我们可以选择将礼物抛给“昨天”；也可以留存给“明天”。当然，如果我们能够得到当下的力量，就可以除去包装，马上得到礼物。

最好的礼物都是很简单的，活在当下的礼物也是如此，它就是欣赏（appreciation）。开始欣赏周围的美好事物，欣赏朋友和同事美的一

面。最终，如果我们幸运的话，甚至会欣赏自己的美。

因此，要解决这个突破性问题，首先要明确自己对魔力时刻的感受程度。若我们对魔力时刻的存在毫无感觉，又何谈释放魔力时刻！其次，我们要接受这样的挑战：利用对魔力时刻的认识，释放介于世间万物与我们之间的创造力潜能。我们与世间万物之间充斥着无尽可能：新关系以及更深入的关系，新的收获和领悟，走向未来的新途径、新思路。

这样的突破性问题也能提高我们对自身习惯和嗜好的认识；这些习惯和嗜好分散我们的注意力，消耗当下所需的精力。

绝妙之处在于，该突破性问题为我们开启了通向此时此地的神奇。

助益能量：当下

从表象到本质

点亮明亮的自我

掌握频率

从表象到本质

母亲对自己的孩子都有第六感。年幼时，我们要是犯了错误，在担心什么，或者受到伤害，妈妈好像马上就明白了。“你是怎么知道的？”我们会问妈妈。她们会说：“答案就写在你脸上呢。”正是因为妈妈对我们用心之深、关爱之切，所以能提前发现我们的动向。

有些人的第六感与生俱来，有些人则是后天练就的。某些形式的心理

治疗、心理咨询和心理训练对于提升该能力效果明显。第六感敏锐的人身上有种特殊的磁力，他们能看透生活的本质，不像芸芸众生常被事物的表象所诱惑，他们很少受他人言行的蛊惑。

表象之下隐藏着更深层的自我，即人的本质。若真正活在当下，就更能看清自己和周围人的本质；这类人会关注他人的感受，重视人际关系的质量。那些最富深刻的洞察可以准确描述所见，既有技巧又有慈悲，与此同时，表象（form）和本质（essence）的平衡发生了改变。

我们都具备感他人所感，想他人所想的潜质。我们能够学会倾听对方的心声，仿佛是在聆听自己的一部分。这种能力若达到最高境界，会显得匪夷所思，几乎通灵。[1]

点亮明亮的自我

（如果我们允许）理性分析控制认知，是有相当价值的。同时要想看透生活的表象，就要在理性和直觉之间找到平衡。找到平衡的关键是看我们的感知能力如何。

感知能力是我们的感官对周围世界的认知，即所见所感所闻。当然除此之外，我们还拥有更微妙的感知，以丰富每时每刻的感受，如皮肤的触感，内心律动的强烈节拍，穿越时空的自我感知以及内在的自我意识。[2]

与理智力不同，我们的感知力由定义可知，就是基于当下（presence）。就在当下，我们看到、听到、感受到。当我们学会全神贯注于流淌在意识中的信息时，就能够在理性和感性之间找到平衡，创造一片空间让直觉之光投射进来。

这就要求我们停止内心的对话，内心的纷扰致使我们对自我的判断和感受产生误解。如果我们能够控制好自己，觅得内心的那方静谧，就会发现更深层的幸福源泉，也就是点亮明亮的自我的本源。

掌握频率

研究相关意识态的许多大师比我们更有资格写作这部分内容。当下之道的智慧传统由一些坚守者来传承，他们的角色就是保持这种传统智慧及智慧实践的纯粹性。

对于坚守传统智慧之人，我们都很仰慕；在面对社会和文化挑战的当今社会，这类人的作用显得尤为珍贵。我们所能扮演的角色就是实践者，寻找将古今智慧融入现代生活的方式。活在当下的实践就是很好的例证。

活在当下，让我们的感知力得到提升，感知力的提升又有助于改善我们的亲朋关系。若活在当下，就能明白要对自己的感受负责，不再因感觉欠佳就对自己的另一半、对父母以及同事随意责难；并且开始与大家分享相互的感受，对与人相处时的自己有更多的认知。

若能做到这一点，就能让我们的亲朋关系变得更加亲密，因为我们不再因对方的失误就横加指责。一下子，家人和同事就成为个人深度成长的源泉。当然这并不容易，因为我们的自我保护意识能轻易控制我们的情绪，让当下的氛围充满怨气。但是我们若能活在当下，就会更全面地欣赏对方，人际关系也更富创造性。自然而然就能营造出融洽和谐的氛围。

在团队中，当下的力量能够增强人群的能量场，由此为集体性突破创造出意想不到的条件。活在当下是坦诚对话的前提，真正的坦诚对话发生

的空间必是在涌动着新的价值和洞见的群体当中。[3]

重大突破通常与强烈的情感体验相伴相生，那时，每个人会自然而然地知道、感受到群体中某一个体代表所有人，完全重塑了大家的一个视角。当然，这样的深度创造性空间也很脆弱，在个人或团队一己私利的驱动下也可能瞬间崩塌。当个人或团队的觉悟意识频率低于某个特定点，私利意识得以乘虚而入。若想让创造性对话持续进行，至少需要两个人或更多的人保持在当下的高度。[4]这类实践、这种掌握频率（to hold the frequency）的能力，能够独力提升任何社会组织的创新能力，无论是家庭、球队、商业团队还是更大规模的群体。

扭曲能量：沉迷

可怜的饿鬼

你错过隐含的秩序

穿越时间，战胜痛苦

可怜的饿鬼

这个阴魂不散的形象来自藏族人的智慧，它是人性贪婪的化身，真实的事物在贪婪面前扭曲变形。我们如同饿鬼一样贪婪进食（按字面理解或者比喻都恰如其分），但内心对美的追求以及身心合一、情感交融的体验却很匮乏，濒临枯萎。

人通常的反应是，某些行为越是满足不了内心愿望，就越要沉溺其中。我们从自身之外寻找答案，却不知答案就在我们心中。我们妄图通过

性爱、吸毒、酗酒、血拼购物之类的嗜好满足自身的欲望，而徒唤奈何，于是变本加厉、迷途不返。

这些嗜好也可能是心理上的，如沉迷（addiction）于思维和存在的方式，因此就有可能戴上有色眼镜看待生活，借用我们的认知进一步支撑这类偏见。

如此的扭曲能量既龌龊又危险，因为它偷走了时间和美。人的嗜好，无论是心理上的还是身体或智力上的，都有可能阻止我们获得并保持当下所需觉悟频率的心理能量。不良嗜好让人不得安宁，令内心纠缠不休。我们缺乏被美好事物真正打动的力量，无法与其他人建立联系。我们最基本的嗜好往往就是自我意识，自我意识乐于保持孤立。

悲剧的是，这样的孤立状态还受到人们追捧。工业社会及后工业社会制造的庞大能量满足不了“饿鬼”的胃口。为了养活我们这些饿鬼，人类活动对气候变化造成了怎样的影响？

在冷酷世界的疯狂节奏下，我们的直觉力是微妙而脆弱的。科学愈进步，产品愈丰富；收音机、电视、电话、电脑等层出不穷，让人越发不得安生。即便我们勇敢地、有些另类地想要寻求片刻的宁静，仍将面对心灵的喧嚣，还要费尽周折找到“关闭”的闸门。

为了激发当下的创造性潜能，我们必须学会放慢节奏，停止心灵的喧嚣，以达成内心的平静，如此方能在理性和直觉之间达到平衡。

平衡一经恢复，魔力会再度为我们现身，魔力其实一直都在我们身边。

相对方位能量：展开

可怜的饿鬼

你错过隐含的秩序

穿越时间，战胜痛苦

“想想听一段音乐作品时会发生什么。某个时刻奏响的是某个音符，但之前的旋律仍在脑海中‘回响’。细细品味会发现，所有音韵回响的共存和延续造就了律动、流畅和连贯性的即时乐感。”[5]

如果我们能更加活在当下，就会把注意力转向事物的根源，而不仅仅是关注对象。所谓根源，即世间万物的相互依赖。关注的不是一个个孤立的音符，我们才能聆听到音乐。由此可以看出，一个事件的发生，是从所有事物中显现出来，这个事件本身也包含着能量场的回响。世间万物在极微小的微观世界中都有所反映，而我们只能在当下的情形下采撷回响。这也反映了东南方位的助益能量当下和西北方位的助益能量展开（unfolding）之间的关系。

展开的即时呈现，出人意料地提升了我们的创造性潜能，原因有两方面。首先，我们进入不可见的系统和循环，其对我们的生命影响深远。其次，当我们寻求理解特定之物如何从所有事物中显现的过程中时，无数新的收获向我们敞开怀抱。

相邻方位能量：激励和信任

可怜的饿鬼

你错过隐含的秩序

穿越时间，战胜痛苦

穿越时间，战胜痛苦

在正东方位，我们努力探寻激励型目标感。但我们的思维惯例和行为模式没有为此创造有利条件，常常诱导我们在陈旧的思维模式中兜圈子，消耗精力、削弱信心，磨蚀我们对自我的信念。平息内心纠结的能力，以及活在当下的力量可增加灵感爆发的概率。

诸多因素导致我们很难活在当下。比如，自我在私利的驱使下竭力维持个体的独立，好像若不如此，我们的生存就会受到威胁。而且，我们过去受到的伤害也有在今日重现的可能。由于记忆的作用方式，我们的关注点几乎都落在避免伤害的再次发生以及避免受到伤害上，结果往往忽视了事物之间的相互关联。

因此，为了在余下的生命旅程中积累必要的信心，我们必须克服昨日的伤痛。活在当下既是解决突破性问题的钥匙，也是赢得突破后的奖赏。直面现实的能力越强，对当下的伤痛觉悟就越多；通过召唤正南方位的助益能量，伤痛的阴影也会渐渐淡去。以这样的方式，我们就能更好地面对现实。让往事随风，对创造性生命力的信任会一点点增加。

当下之道的四个领域

一种方法

很多从事心理治疗和团队引导的人都注意到，有的团队成员只生活在自己的世界里。的确，团队的动态变化有些是可以预测的。例如，“形成期、激荡期、规范期和执行期”模型是从团队的绩效的角度来看，“伪群体、混乱、空虚、群体”模式则揭示了群体情境下移情的演变。[6]虽然这些团队模式非常有效，但只反映出它们有心理治疗成分的背景。我们当然要特别重视个人和团队的心理健康状况，但心理健康不代表万事大吉。自我觉悟、沟通联系、团队活力是团队效应大于部分相加的前提条件。团队成员携手共同创造之中，蕴含了最大可能性的疗愈和乐趣。

与各团队合作期间，我们通过观察得出，富有创造力的团队取得集体性突破需要经历的几个过程。就此我们研究搭设出如下架构，称其为当下之道的四个领域。[7]



无路可走

团队、组织或群体很自然地会沦为伪团队，除非所有团队成员抛开各自的先念、偏见和习惯，被挑战而踏入未知。当然，待在舒适区，伪装成团队、组织或群体对这类团队来说，永远是更容易的选择。

甚至，为了伪装得更好，团队、组织和群体往往现实到极点。每个事项都做出日程安排，细化分割，亦步亦趋地进行。这种趋势，我们可以说它是沉迷，令团队、组织和群体在已知范围内原地踏步。

我们应该直面挑战，接纳纷乱的局面，将习惯的秩序弃置一边。因为纷杂混乱的另一面是简单和优雅，虽然两相矛盾，但是只有经历过乱局中的摸爬滚打，学会泰然处之，才能最终达到简洁优雅。

总而言之，学会处理混乱和复杂局面并非易事。此过程既能暴露出每个人脆弱的一面，也能展现我们的优点，让我们向“未知”敞开怀抱。简言之，我们必须让自己迷失，也就是带着疑惑步入未知世界。这一点对领导来说是个难题，因为他们的成功基于手握答案后的胸有成竹，而不是心中无数。

此时此地

如果我们有勇气迷失自我，下一步应该让自我平静下来——真正深入地感受此时此地。因为，正如之前探讨过的，当下的能量会带给我们更高的、更敏锐的领悟，令我们的意识提升，直觉力延展。当我们的团体意识频率提高，与更高层面的意义能够形成共鸣，我们与周围人的界限便逐渐消失。

在此阶段，内心的静默从空无一物转向充满无限可能。在触动能量场之后，一个完整的自我便呼之欲出了。

不是别处

在此觉悟提升之地，我们现在就要调整好接收频率，寻找并追随能量的流（flow）。此时新的意义经我们流出，而非从我们流出，它来自一个更深的所在，如不聆听别人对它的阐述，我们很难察觉到。谁在掌握源头？是谁摆脱了自我，成为团队、组织或群体流畅运行的管道？是谁站在

团队的集体智慧层面，以及更广泛的系统能量场的高度发言？

注意到流动本身是门艺术。它可能是一个不易察觉的手势，眼睛一转，泪水或能量的爆发……

当团队发现、信任并追随这股流，就会有神奇的事情发生。新事物浮现之时，时间同步放缓加速。

就在这里

一旦我们发现并追随这种流，情况变得明了，不再混乱纷杂。现在的挑战是做到坚持不放松！我们只是窥见了新路径的一丝曙光，仍要继续前进。

甚至于我们自身也发生了转化。因为我们已经一起发现前行的道路，我们自身也成为前行道路的一部分。我们就是前行上路的一部分，不然还能怎样？它鞭策我们目标笃定地前行，随着时间的推移，最终帮助我们实现创造性梦想。

当下之道的四个领域

一次体验（本文作者系当下之道催化师）

我们共有13位成员，为激励创新培训项目共事已有一年。现在我们在牛津附近一处隐居地（其历史可追溯到13世纪），围坐于室内。我们用了两天时间进行创造性对话，主要是为解决某个突破性问题，这次体验的价值两天之后显露出来。

开场白如同在平静的池塘中投入一块卵石。我注意到，我对开场白的回应虽然发自内心，但太心急了些，于是开动脑筋，挖掘开场白背后的内涵延展，经过一番思索，我发觉这段话根本就没有打动我。大家在这段开场白后都陷入了沉默，等待有人再次投石入水。

发言还在继续。有些石子掀起了涟漪，有些则沉没池底、不见踪影。渐渐地，似乎涌现出某种流的迹象，我仿佛已经觉察到那种流和我们在一起。在某些对话点上，大家对此迹象都有所察觉，那一时刻我们必须决定是否把它说出来。

流动的模式开始显现。有些发言是在跟随那个流，有些是在努力描述、解释我们共同的经历。每一条思路都已发挥到极致，于是我们再度陷入沉默。

某个时刻，对生活的感悟悲欣交集，让我一时热泪盈眶。某个时刻，我觉得已经目光穿越，窥视到深藏不露的优雅。我感觉我自己，我们大家都感受到一些更大的东西笼罩了我们。

对话深度发掘进行两天后，我们又用了一天时间试图明晰所发生的一切。那些时光的质地又因此而不同。我们设定了时间节点，聆听也变得不同，大家心有所往，少有沉默的时候，气氛越来越热烈。我们在达成什么，一个共同的意义感渐渐地浮现出来，大家共同的体验结晶成为一个模型。

这次经历弥足珍贵，我一直珍藏着。生活中，我耐心倾听妻子和孩子的心声，对自己的想当然更加警惕。与家人在一起，商量能满足所有人愿

望的度假想法：谁喜欢什么，不喜欢什么都放在桌面上，最终勾勒出适合全家人的完美假期。工作中，我能够静心等待突破性想法的迸发；不因出现意见分歧就脾气发作，而是对分歧意见进行剖析。我也更加意识到，当牛刀小试感觉对路后，要有信心跟随本能的召唤。

活在当下

微技巧

从思想的不断“纠结”中抽身而出，本身就是一门学问。学习真正地把握、欣赏、留心当下的情境，就在此时，就在此地，即刻出发，即是大师的阐释。营造让心灵宁静的时刻，平复自我，这样就迈出了第一步。它让我们看见并感受到当下亟须的行动。

·找一处安静场所，一段闲暇。

·调整好身体姿势：双足立正，腰板挺直，两肩放松，面带微笑。

·闭上眼睛，向上看，全神贯注于你的呼吸。呼吸频率放缓，做深呼吸。

·一旦走神，接纳那些念头，放下它们，注意力慢慢转向呼吸。

适用于

·重要直觉信息的获取，否则可能因思想纠结而丧失。

·做出重要决定或参加有挑战性的会议之前，让自己静下来。

·会议能量从任务日程转向更有创造性的探索。

·舒缓工作压力，投入家庭生活。

手记

微技巧

“手记”是捕捉当前和过往想法的简单而有效的方法。养成定期记录的习惯和技巧，能够加快学习进程，支持自身内部的创造过程。

·找一本私人日记或者一本个性化日记。

·放在顺手处，无论白天黑夜能够随时记录想法。

·记录中反映工作及生活中的事情，并与同事和朋友的日常交流……

·用文字、图片、标记、符号和照片来捕捉你的想法、思路、问题、感受、感觉、梦想……

·不定期回顾日记内容，寻找洞察事物的模式、主题和其他线索。

这个微技巧本身就很实用，若与其他各方位中的微技巧结合使用，效果会相当显著。

小结

如何释放当下这一刻的魔力

·能够欣赏生活中的神奇，是建立在领悟当下的美好基础上的。想想过去或者将来，是什么阻碍我们见证神奇。过去的一周，你有过几次对魔力时刻的直接体验？

·从某种程度来说，活在当下是一种甘于生活简朴的能力。你能感受到自身的活力吗？你能感受到其他人的活力吗？

·一旦我们连通本质层面，就能更深入地欣赏生活中的美。我们学会欣赏他人，并产生共鸣，也就是与他们感同身受。你的共鸣感磨炼得有多好？

·当我们去尝试释放魔力时刻时，就能看出妨碍自身发展的缺点。若能向亲密的同事、朋友、家人述说自身的缺点，而不是对别人的缺点指手画脚，我们的人际关系会变得更加牢靠。你是否经常探究是什么在触动你和其他人的感情，以便取长补短，更好地活在当下？

·每个人都有妨碍自身专注于魔力时刻的习惯性思维和行为。你有什么样的习惯性思维和行为？

[1] M. Scott Peck, A World Waiting to Be Born, Rider, 1993.

[2] Daniel Cappon, Intuition: Harnessing the Hidden Power of the Mind, Bedford House, 1989.

[3] David Bohm, On Dialogue, Routledge, 1996.

[4] Eckhart Tolle, A New Earth, Plume, 2005.

[5] David Bohm, Wholeness and the Implicate Order, Routledge, 1980.

[6] M. Scott Peck, The Different Drum, Arrow, 1990.

[7] ‘Inspiring-innovation: 4 Doors ’ programme, 2006.

南方　如何放胆进入不确定

信任

放开紧握之物

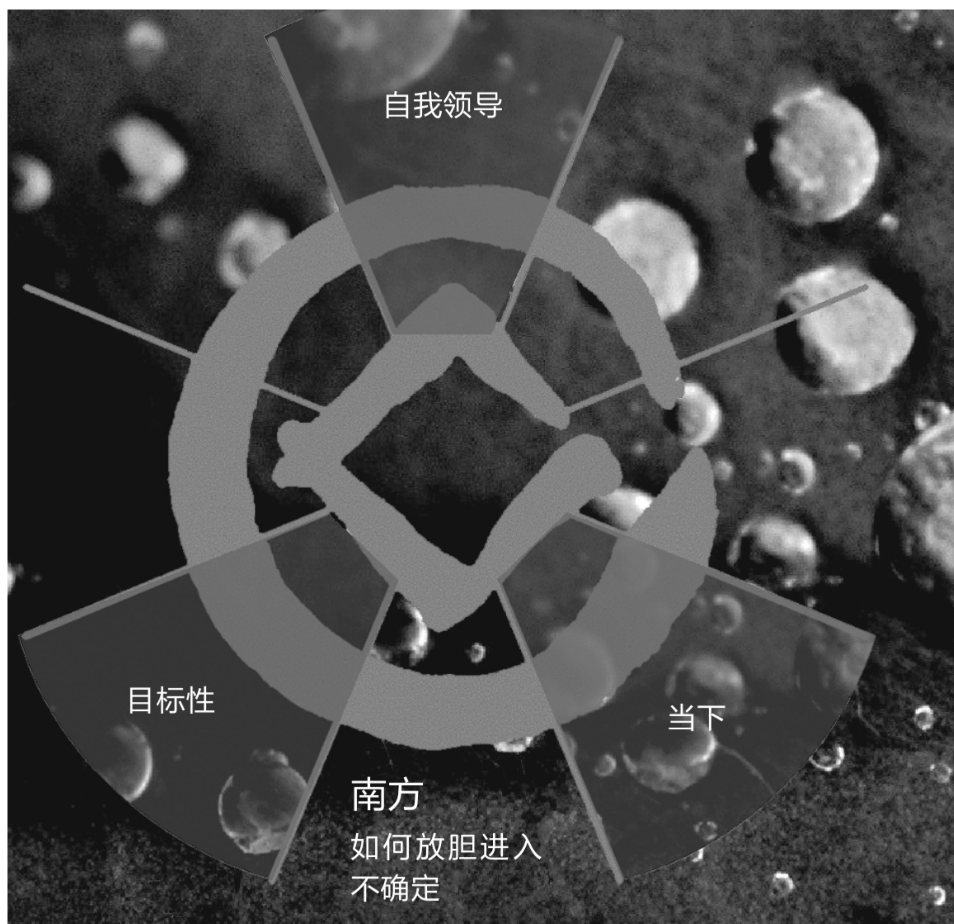
我学会相信生命的成长

优雅的回应

反应过于强烈？

勇士知道如何行动

清空而直接



如何放胆进入不确定

生命的旅程就是一次创造性探险，我们能否坚持不懈地向前行进，与其他人携手并肩共同跋涉，取决于我们对生活中沉浮境遇的反应。

这是激动人心的探险，乐观是我们最好的旅伴。乐观的背后是对生活最基本的信任。缘于对生活的信任，我们能够将挑战和挫折看作人生旅途中的一部分。但我们内心的另一面却不是如此释然，它不相信人生之旅能

够善始善终。这部分的自我对每一次的挫折都反应过度，将其视为创新无望的证据。这一部分自我常为恐惧心理驱使。如此一来，人生探险之旅不仅是外向的我正在做什么，同时也是内省的我该如何做出回应？

从内省的角度出发，需要我们培养一种能力：反思自己的情绪状态，判断其对自己和他人是否有益。我们的情绪状态既是油料箱也是火药桶。

因此，在激励创新轮正南方位的突破性问题是为了帮助我们退后一步思考，留意自己的情绪反应，观察其利弊程度。当我们头脑中时刻考虑突破性问题我该如何踏入未知世界时，自身对以下问题的认知也会有所提高：我们有怎样的感受？这些感受对于我们身处的环境有怎样的影响？简言之，该突破性问题将我们的关注点集中于我们对未知世界的反应。

助益能量：信任

放开紧握之物

我学会相信生命的成长

优雅的回应

放开紧握之物

在人的成长过程中，不可避免地要遭遇逆境，我们必须善于适应，学会接纳。情绪化的“东西”最好都能留给过去。但不幸的是，它往往以一种不为人注意的方式控制当下。正南方位的突破性问题让我们能够理解这些情绪对我们的影响，消极也好、矛盾也罢，无论处于自身内外，都是生活中很正常的组成部分。当然，这些情绪化的东西使我们与创造性生命力失

去联系。为唤起我们和周围人的创造性潜能，我们要让这些负面情绪浮出水面，释放一些能量，否则这些能量会被负面情绪消耗殆尽。[1]

我们的诸多思维和感受深受记忆影响，因此，过往的记忆影响现在的思维和感受。思维和情感生成身体的感受，我们以行动的方式做出回应。因此，欲掌控情绪首先要了解记忆起于何处，之后才能分辨是怎样的情绪模式，以避免下意识地被这些情绪所左右。我们在更深的层面甚至可以做得更好，通过转化记忆，把整体模式从既有记忆转变成我们期望的记忆。通过这种方式，我们就能做到放手过去。

这样的自我觉悟赋予我们信任和乐观的力量。在积极情绪带动下，我们活得放松，不受恐惧心理的影响，相信自己有能力面对未知世界。

我学会相信生命的成长

多数潜意识记忆在消耗我们的能量，因为它们是因恐惧产生的。恐惧的形式很多，如惧怕失败、惧怕孤独、惧怕不值得的爱。所有恐惧之下，最深层的恐惧源自对威胁自身生存的担忧。

不过所有生物天生具备创造性生命力。对恐惧情绪控制得越好，就越能获取并信任创造性生命力。

与创造性生命力建立联系，就会感受到幸福、自信、不知疲倦，好似有无穷的精力。乐观自信的情绪也会影响周围人。他们因此变得更加自信，更希望合作创造，同时对日后的进程和未来的变化充满热情。

这些看似容易，落实到现实却很困难。思维的模式和由此产生的情绪

会对我们造成相当大的影响。多数情况下，我们的正面情绪都在与负面情绪交锋，如懊恼、幻灭、嫉妒等消磨人的斗志，损害人与人关系的一系列负面情绪。

因此当我们行走在世间，要相信生命的成长，这就要求我们寻求一致性、真实性和纪律性。作为自我的领导，要对危及我们与创造性生命力保持联系的负面情绪提高警惕，尽量将其扼杀于摇篮中。如果我们的行动不够迅速有效，这些负面情绪会变成观望世界的透镜，让我们在若干年内以扭曲的视角看待生活。来自正南方位的助益能量让负面情绪转瞬即逝，让我们带着勇气和自制力继续前行，相信生命的成长。

优雅的回应

若希望在内心冲突中掌控情绪（而不是沦为无谓的牺牲品），要先观察周围人是如何处理自身情绪的。这样就能站在第三方的角度，即超脱的位置，不掺杂任何情绪（比如“是的，我也这么认为”），以及任何反应（比如“你那样子是什么意思”），只是带着同情心在一旁观察。

在一对一的人际关系中，我们关注的是站在这样的位置，对我们今后的人生之路会有什么影响。它能让思想者与思想拉开空间，从容地做出选择；它能将我们的鲁莽反应变身为优雅的回应。

在团队中，它让我们在与人交流的同时意识到自身的情绪特质。如果我们能不受自身情绪的干扰，就具备了更好化解矛盾和坚守自心的能力。[2]

当然，任何事物的发展都不是孤立的，我们的内心世界和外部环境是

相互作用、相互联系的。内部模式一经形成，便会释放出一股新的能量，生命探险的特性在外部环境中得到深化延展，从而将激励转化为创新。

扭曲能量：恐惧

反应过于强烈？

勇士知道如何行动

清空而直接

反应过于强烈？

此方位上的扭曲能量我们已经做过暗示。它就是典型的扭曲能量——恐惧，它能够削弱我们对生活的信任。

内心的自我（in here）容易受到外界因素（out there）的干扰。透过记忆、思维和情绪组成的镜头捕捉外界的情况，对某一情境的情绪反应便成为主导因素。我们因而丧失对情绪的掌控，沦为情绪化的牺牲品。于是，一次挫折就有可能变成致命打击，一个眼神就能让人黯然神伤，一点点好运气也可能成就人生的转折。眼中的一切不是最好就是最糟。我们担心每件事的发生都会威胁到生存，相信对每一次挑战都全力出击才是唯一的机会。

这种恐惧代价不菲。我们的意识被发生的事件以及对事件的感受慢慢占据，再留不出时间和空间考虑其他问题。生命中的刹那神奇都被我们遗忘，错过日出，错过孩子的笑脸，因为某些人的言行让我们走火入魔。我们与创造性生命力渐行渐远。不懂放下，不信任生活，我们失去本来的快

乐与自信，背负上重重压力。因为我们面对问题时，不能坦诚地独立担当，发现自我的步伐因此停滞下来。结果就是，我们将始终以恐惧的目光看待生活、演绎事物，借此证明生活之恐怖狰狞。

这种情绪犹如过山车，其特点就是精神紧张、感觉疲惫。想象一下拴在过山车上几天、几周、几个月或者几年，你会是什么感受。

若头脑反应过激，就常常需要人陪伴，一起八卦他人的是非。这些负面的东西也会让听者付出不少代价。若发展到极点，两个人会臭味相投、互为知己，无休无止、只知抱怨。

对于生活中的起落沉浮的强烈反应，会像病毒一样传染家庭、小组、团队、群体或组织。所以我们面临的挑战就是，对这种影响恶劣的扭曲能量时刻保持警惕，不断地检省自我、审视他人。

积极情绪（信任、希望、爱）为我们的旅途加油，助我们驶向未知的世界。消极情绪（恐惧、猜疑、嫉妒、悲观）给我们带来危害，将我们困在已知世界、画地为牢。

相对方位能量：自我领导

反应过于强烈？

勇士知道如何行动

清空而直接

勇士知道如何行动

面对未知世界，我们可能会踌躇不前。人生中有多少次，当我们犹豫不决时，向前之路就随之更加未卜。在这样的关键时刻，一定要让自我占据主动，不能用过去的思维塑造现在甚至将来。让我们朝着积极的方向果断疾行，与消极悲观相向而行，这就是来自正北方位的能量。

领导智慧召唤心智的力量突入未知世界，积极地迈步向前。这是我们最大潜能的显化，我们会明确该做什么、如何去做；因为我们清楚自己是谁、为何在此。我们了解自身天赋，希望以天赋回报社会。像明智的渔夫修补渔网一样，我们修补情绪的破网，修复情绪的力量，也是在为行动做准备。

所以，在人生的关键时刻，我们要拿出勇士般的力量付诸行动，使心灵和智慧融为一体，以流畅自如的勇气行动，这样自然比分离的自我力量强盛。[3]

相邻方位能量：当下及目标性

反应过于强烈？

勇士知道如何行动

清空而直接

清空而直接

只有在掌握当下和目标后，我们的表现才有可能达到最佳状态。

要想真正领会当下的力量和美，我们必须清空心灵，让自己安静下

来。调整呼吸可以起到很好的作用。有意识地调整两三次呼吸后，就逐渐摆脱了情绪过激的桎梏。我们就能够辨别我们的思维和情绪对周围的反应是在正常状态，还是处于恐惧模式；若属于后者，就不应受其束缚。以上是来自东南方位的能量。

西南方位提醒我们，我们为什么在此地，将要去向何方。踏入未知世界，不应四处游逛，应是有起心动念地探察。指引我们前行的不是目的地或者成见，而是我们的决心和热情。这就需要我们具备起心动念的力量，即一门重要的技能。百般磨砺，集中精力，锤炼起心动念的力量；意图明确地与世界共创造，生命将向我们敞开怀抱。

当我们希望的未来栩栩如生地出现在眼前时，走向未知世界的每一步都会由它指引，未来也由此照进现实。因此，我们就能够把握与未来同步的力量，看到新的机会崭露头角。整个世界似乎都臣服于我们的意志之下。

一致性、真实性、纪律性

一种方法

一致性、真实性、纪律性的工作态度，是发掘积极情绪引导下的共同创造能量，同时是干预消极情绪引起的危害和变化的一种方式。追求一致性（保持言行一致）、真实性（对人对己真实）、纪律性（每时每刻言行一致地、真诚巧妙地工作），是衡量个人情绪掌控的标尺。

对待生活有担当是一个起点，对生活中的“东西”做出评估后，压力会

释放或至少能够部分缓解。从这个角度看，那些功能失调的情绪模式也可能成为个人成长和自我意识发展的源泉。

下面以我自己的生活为例来做全面阐述。

也许我就是个倒霉蛋。以前那拨人真不配做我的老师、当我的老板。他们搞不懂我在做什么，他们的毛病又让我有理由生气。我花了很多时间考虑这事情，好多次都挺身而出，告诉他们，他们的问题出在哪里。这样就造成了很多矛盾，虽说他们活该被人说，但我自己也感觉很受伤。

我的英文教师约翰·麦金泰尔是第一个让我的观念发生改变的人。当我直言他有什么问题时，他竟然哈哈大笑，还赞成我的说法。他的课我学得不错。

三十出头的时候，我开始对心理咨询和心理治疗产生兴趣，起先是思考与父亲的关系，虽然他已去世多年。在我六岁时，父亲与母亲分居，此后我就没见过他几次。最初感觉他就不是个称职的父亲，这让我非常恼火。我记得后来给父亲写过信，原谅他不是个好爸爸，我的愤怒随之烟消云散。没想到，之后不久我就找到第一份好工作，遇到了位好老板。

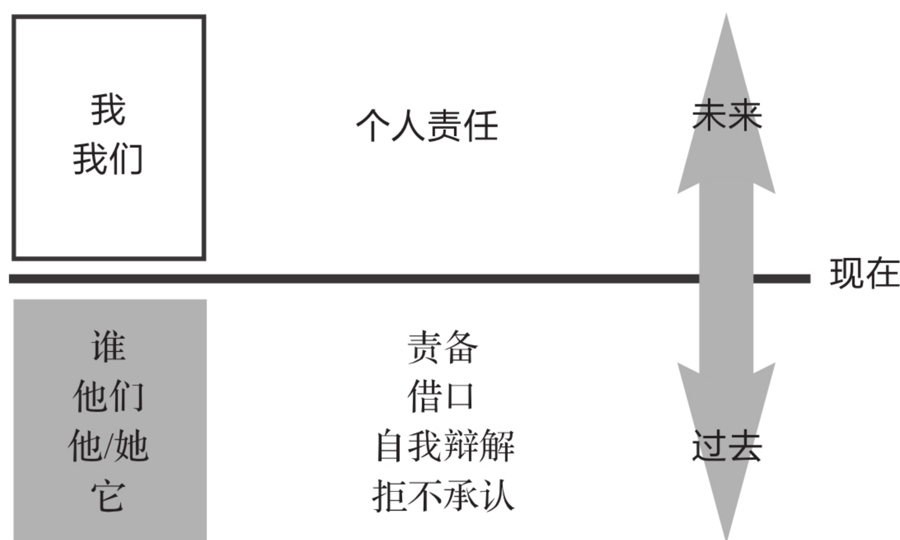
我仍旧与人发生冲突，但开始把它们当作有价值的洞见；同时遇到更多朋友，他们也能将这些人际冲突视为自身成长中的经历。虽然仍是遍体鳞伤，但在我与他们对发生的冲突进行坦诚交流后，我们建立了深厚的友谊。

终于我遇到一位恩师，即便我眼光这么苛刻，但他无疑就是我的恩师。有一次与他发生争执，他问我是否参加过父亲的葬礼。我意识到自己

没有去，于是听从他的建议，按照自己的方式为父亲举行了葬礼。从原谅他再到爱他，因为是父亲赐给了我生命。有意思的是，这之后不久我遇到了尼克，并辅助他创建了当下之道。

现在我还在与人争吵，仍旧会受伤。不过，争执中也不是一无所获。每次发生争执，我心里都感觉难过，想着“快别了，让我们重新来过”。但另一部分自我很感恩，让我明白自身仍有需要完善的地方。于是又有了新的发现，鞭策我继续努力。

一旦对自己的过去承担起责任，就能对自己的现在和未来有所担当。当我们认识到人的命运深受自我情绪控制力的影响，就会对自身的行为以及驱动行为的情绪担负起个人责任。我们必须有所担当。



我们很容易沦落到图中黑线下方的行为世界中，[4]一个充斥着责备、借口、自我辩解和拒不承认的行为世界。我们在此封闭自己，与外界隔

绝。我们站在你、他们、他、她、它等第二或第三人称的角度说话和思考。因此深陷于往日不能自拔。

我们面临的挑战是，应踏入黑线上方的行为世界，为周遭发生的事承担起个人责任，意识到我们是在合作创造开拓未来。这就是说，我们要承担生活在世间所应承担的责任，研究如何将世界掌握在自己手中。我们说话和思考时，都应是第一人称：我、我们、自我、我们自己……

如果我们的生活和工作是在黑线上方的行为世界，就能创造更高层次的一致性、真实性和纪律性，优雅而从容地和周围人携手迈向未来。

一致性、真实性、纪律性

一次体验（本文作者系一位团队推动负责人）

那天上午开始研讨承担个人责任的重要性，以及如何克制责备他人、自我辩解、自我逃避和拒绝承认的行为。先是走了几个过场，大家都对此观点表示赞同：一致性、真实性和纪律性是团队合作的试金石。但是当时我并没在考虑这些。我忙于关注团队的动向，虽然面带笑容，却因恐惧和焦虑情绪滋生，感觉信心全无。我是研讨会的负责人，此时研讨会进行得并不顺利。几位资深成员明显地不感兴趣、面露不悦之色。其他人也清楚进展并不顺畅，仍然强作欢颜，因为有的人冲我微笑，好像还抱有希望。但希望不在这里！虽然还不算糟糕透顶，但是会场缺少应有的锋芒和力度。

当我转移注意力，不再忧心忡忡，转机随即出现了。我只是注视着团

队成员，为发表意见的人，为即将发生的事情创造空间。

“这个会对我没什么用处。”终于有人开腔了。

“是哪里不对了？”我问道，马上感觉好多了，因为听到了真实的表态。

“哦，可能只是我的个人看法，我没感觉到这会跟我们的目标之间有什么关联。原谅我打乱了程序……”

“你没有打乱程序，”我说，“事实上，你可能让我们走上正轨。究竟出了什么问题？”

接下来的40分钟，我们让每个人都来说说他们的体会，哪些是行之有效的，哪些是被忽略掉的。在此过程中，团队的坦诚和考验上升到一个新高度。

我们能够就个人的经历探讨应承担什么责任。有些案例是现成的：研讨会由我负责组织，在改变议题后，我感觉如释重负。另外一些案例是因个人风格和个人成见造成的——大家就转变各自思维定式和涉入方式互相发出挑战。

研讨会取得了惊人的成果，团队后来也成绩斐然。我想主要原因是，我们将一致性、真实性和纪律性从无甚说服力的口号转化为强力的措施和鲜活的体验。

正是由于能够坦诚相见，所以为他人探究我们自身的问题创造出空间。这样的信任度让一切变得不同以往。

掩埋武器与播下种子

微技巧

掩埋武器就是把过去伤人的那套武器统统埋葬，大家都解除武装后，才能为新模式的出现腾出空间。

·想想过去行之有效的行为、思维或行动模式，会不会限制你未来的发展。

·把这个旧模式保留在大脑重要位置中，出去散步找块石头，用这块石头代表这一旧模式。

·为这个旧模式取个名字。

·把石头埋在土中，象征旧模式已被抛弃。

引入能予你所需或补你所短的新模式，帮助你朝更大的目标进发。

·想想自己哪些方面希望得到培养和成长。

·带上一粒种子、一些水，找一处风景优美之地或者对自己有意义的地方。

·给你的新模式取个名字，设想自己正在应用该模式。

·把种子埋入土中，浇上水。

·承诺赋予新模式以生命和力量。

人际关系协商会议

微技巧

这是处理可能会危及人际关系，继而影响工作表现的棘手事件的一种方式。

·应有人提议“开会协商”。

·开场白简单说明情况，解释事实。

·就你对该事件的情绪反应做出解释。

·反省一下你对自我的认识。

·反省你对与其他同伴的关系有怎样的认识，并分享给大家。

·其他人要概述你的发言。

·随后大家以同样的方式轮流发言，对事件进行描述，讲述事实、感受、个人认识和对人际关系的认识。

·然后你必须复述他们的发言。

·寻找携手共进的方式，结束会议。

示例

·某些人际关系中，因为互不交流而耗费精力，合作共事的能量因此所剩无几。

·有一些事情如果不处理会有未完成感，而这个方法是处理此类事情的有力方式。

只适用于相互承诺与对方保持良好关系的情况。关注点须是单一事件。

小结

如何放胆进入不确定

·这个突破性问题要求我们遇事时注意自己的情绪反应，不要鲁莽行事。回想过去三个月中，你的情绪状态如何。情绪反应对你的人生历程有怎样的帮助？

·人生路上，我们不必事事躬亲。而是去信任还有创造性生命力在支持我们的成长和成就。信任助我们拥有希望和乐观的积极情绪。过去几个月中，你有过怎样的信任感及乐观感受？

·在准备阶段和自我认识阶段就要打好信任基础。准备工作来自对控制我们心灵的负面情绪的认知，通过强化自我意识，避免受到负面情绪的影响。你在什么情况下会反应过激？什么样的事让你情绪过激？

·在创造性生命旅途上，一旦摆脱主导我们的负面情绪，就能拥有对我们和周围人大有助益的情绪和行为方式。过去几个月中，你的情绪对周围人有过怎样的影响？

·是非口舌、关系不和往往是恐惧心理在作怪。想想哪些人与你关系最

为密切。如果他们情绪消极或者爱传闲话，你会怎么处理？

[1] The classic: Frederick Perls, Ralph F. Hefferlein and Paul Goodman, Gestalt Therapy, Souvenir Press, 1972.

[2] Another classic: Edwin C. Nevis, Organizational Consulting, Gardner, 1987.

[3] From the wisdom teachings of the Delicate Lodge held by the Ehama Institute.

[4] Informed by‘ Money and You’ and the work of Marshall Thurber.

西南　如何专注于我的起心动念

意愿性

置身于你的魔力世界

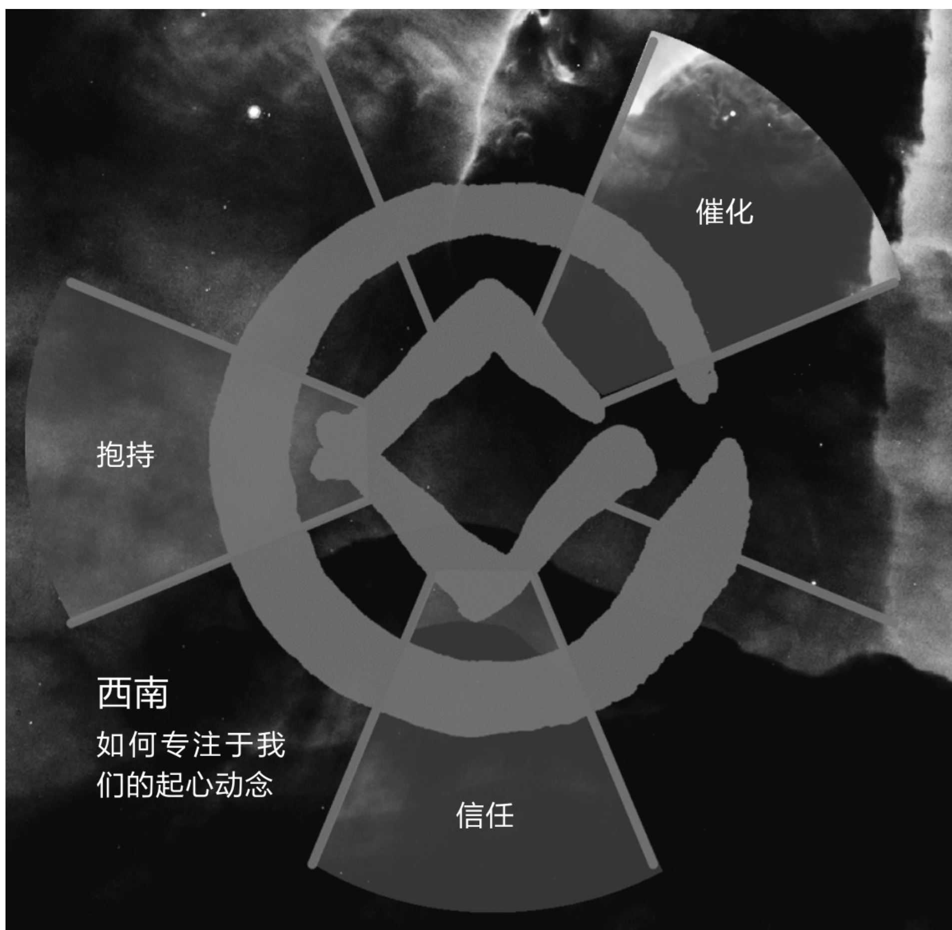
注视着宇宙俯身过来

心怀谦卑

保持有力姿态

记住弥补差距

在你的梦想中起舞



如何专注于个人的起心动念

正如埃克哈特·托利所言，“我们说‘我想’和‘我血液循环或我消化’是一样的。”[1]我们每时每刻都不由自主地考虑问题。我们不能让自我停止思考，好在我们能够选择思考的内容和方式。

在西南方位，我们要练习通过干预思维的内容和特性，专注于自己的目标。说得再明确些，这里探讨的不是所谓的积极思考，或与大众心理有

关的快速致富秘籍，或者操纵他人宝典。这是影响我们自身以及更广泛的社会体系的力量，它让我们进入心流状态，共创最小阻力的使命之路。

想要做到这一点，就要求我们抛弃建立在因果关系基础上的机械世界观，要认识到世界就是一张你中有我、我中有你的无边无际的大网，混沌、不可预测的力量让我们纵横穿越这张无尽的巨网，混沌将秩序带入。我们如此生动地想象自己想要创造的场景，以及将它带入现实。

这个突破性问题挑战我们驾驭起心动念的力量，这是相互关联的网络发生变化的能力。它要求我们用心智控制自己的思维。

助益能量：意愿性

置身于你的魔力世界

注视着宇宙俯身过来

心怀谦卑

置身于你的魔力世界

当我们对目标足够专注，就站在了我们的魔力世界中。通过磨炼起心动念的力量，我们能够控制心中的杂念，让自己时刻生活在目标中。

一切都始自内核，这个核心能量在各个方位的轮转当中得到加强。与正东方位的灵感源泉重新相连，在东南方位得到平静和从容，在正南方位学会信任生活，现在我们拥有了无时无刻不专注于目标的心理资源，可以寻找、创造新的价值。

想要置身于我们的魔力世界，关键看我们自己想要取得怎样的成就，然后据此做出相应调整。我们所期望的未来，我们所规划的远景，暂时还触碰不到；但我们能够感受到它对自己的即时影响，并据此做出回应。

置身魔力世界的能力与我们的起心动念在这个世界真实浮现的程度之间，似乎存在一种有意义的关联。换句话说，通过意愿性的力量，我们从无意识变成有意识地与宇宙共同创造。比如，我们的态度也能从“等到换了新工作，我就能达成自己的目标”转变为“我正在达成目标中，还有什么更好的机会在出现？”

注视着宇宙俯身过来

那么我们怎样知道自己置身于魔力世界中？当我们无意中获得了直接认知、巅峰体验或创意涌动，[2]就如同魔法乍现。仿佛我们看到宇宙在向我们俯身过来。

我们发现自己与外部世界不再隔绝，我们是世界的一部分，世界也是我们的一部分。我们意识到理性思维和语言的局限性，调整与共创同伴的互动方式，尊重他们看待世界的方式。我们也更主动地使用其他形式的认知方式，不仅仅单纯依靠分析。关注自己的情绪状态，关注它对我们的思维和行为的影响。我们也觉醒到，人生的教诲是生活将我们引入梦想、直觉和意味深长的偶然。

共同创造关系与整体认知的结合，再加一幅具体生动的目标图景，就是目标专一的本质。

心怀谦卑

随着清澈觉知能力的增强，我们逐渐开始感受到模式，发现更高远的人生意义。事实上，从非理性资源中收获洞见的能力可以得到迅速提升；如果我们抓住这些洞见所赐予的机会，那么整个世界似乎都联起手来支持我们。

对这样的流动时刻体会得越深，就越能感受到自我是相互关联的整体的组成部分，认识到原来是自我意识让我们变得孤立，我们要对自我意识的恶性膨胀发起挑战。如此，我们不仅感受到生命之河在心田流淌，同时也感受到生命之河就源自心田。伟大的阿拉伯诗人鲁米曾有如此妙语：“不要问钢笔它写了什么。”[3]

谦卑感是形成流畅状态的一个要件。这是对生命的谦恭，将为他人服务当作奋斗目标的谦恭。人若不谦卑，就不能敞开心扉，去聆听，去学习，寻找更好的出路。不心怀谦卑，就无法达到流畅状态，而流畅状态是聚焦起心动念的动力和源泉。

当我们与同事形成创造性的人际关系，目标的力量将成倍增长。如果我们是团队的催化剂或是团队领袖，就必须物色合适的团队成员，打造一个核心团队，为了共同的目标齐心协力。核心团队生成的能量漩涡会产生一股自然引力，吸引思维各具特色的志同道合者加入。

在该核心或者核心团队所搭建的团队结构中，如果每名成员都能找到自己的位置，那么团队内外都有了动力，每个人的故事都包含在“我们”的故事中。

通过讲述我们的故事，逐渐确立新的集体标识。我们所归属的团队与

我们的价值观和信念完全一致，我们对自己在团队中的位置感到骄傲。这将推动我们将理想变为现实。不仅如此，我们创建的组织和群体具有清晰的目标感和集体意愿。集体意愿的能量越强劲，那些似乎意味深长的巧合浮现的机会就越大。

我们由此出发，共同创造价值。

扭曲能量：轻信

保持有力姿态

记住弥补差距

在你的梦想中起舞

保持有力姿态

无论是作为团队催化剂、作为父母、朋友还是领导，我们必须警惕那些侵蚀我们的聚焦能力，以及让我们不能专注于个人或集体意愿的因素。因为如果这意愿失去磁力，我们很快就会遇到抗拒，整个世界似乎在密谋阻拦我们的去路。我们会落入自己错觉的漩涡。

此方位的扭曲能量通常表现为轻信，尤其是注意力容易分散，比如被新事物、新潮流所吸引。不能看透本质，不能坚持到底，就召唤不到更深层次的力量，所以轻信是意愿专注的梦魇。

轻信也可能表现得相当隐蔽。我们可能会发现自己受到一些文字、说法或概念的蛊惑，带着宿命的感觉，纠结着将它们收下。[4]我们可能被自

己的智力蛊惑，陷入表面的现实中。这样随波逐流让我们变得软弱，变得漫无目的、失去冲劲。错过近在咫尺的宝贵资产，失去内在的自信和信念。我们忘记了自己的坚持，于是什么都可以将我们打倒。我们失去了方向，忘记自己从哪里来，忘记自己归属于哪里。

所以对我们的挑战一如既往，那就是召唤助益能量，此方位的助益能量是起心动念的能量。

为了保证意愿的专注度和力度，我们必须保持有力的姿态。正如做瑜伽，保持稳定的姿势是端坐于地面，而不是向空中探出身体。稳住身体和精神的中轴线，我们才不会因精力分散而失去平衡、偏离目标。继而我们会发现内心的力量和沉稳。未来在向我们靠近，我们能够按照自己的意愿灵活地改变自我。

轻信他人让我们受到危险的干扰。表现在工作中，可能会是盲目听信某人口中的最后一个说法。在私人生活中，若以最极端的方式表现，可能是走马灯般更换伴侣，不愿直面生活抛给我们的终极考验。

说出你的故事，讲给自己也讲给别人听，这是培养注意力的一种方式。故事提醒我们明白自己是谁、要去向何方；让我们重新收获归属感和自豪感，增强我们实现目标、跨越未来的信心。如果不讲出自己的故事，那么我们就总是在扮演别人故事中的小角色，并且深信不疑。

相对方位能量：催化

保持有力姿态

记住弥补差距

在你的梦想中起舞

记住弥补差距

对面东北方位的能量，是以正直催化能量与生命力。在我们将热望转化为创新的旅程的显化中，不可避免会遇到模棱两可、模糊、充满不确定性的情况。我们可以选择视它们为威胁还是机遇。前一种看法分散我们的注意力、给自己寻找借口，让我们的起心动念沦陷。后一种看法，欢迎它的到来，以它本来的样子。

我们有一种无意识的欲望使我们保持分离，这是灵活警觉的大脑机制本能的自我保护，却可能导致我们偏离轨道。这种自我分离导致我们关注不一致性，不断指出缺陷和不完美。我们若能把不确定因素全部摆上桌面，就可能催化自己及周围人的能量转化。当我们能够区分因为缺乏安全感所导致的担忧和那些我们真正应该留意的状况时，能量也会被催化而转变。如果我们保持觉察、不评判，那些困局会自行解困，充满能量的前行道路也将尽现。

因此，来自东北方位的能量提醒我们，不要忘记弥补目标和承诺之间的距离。目标可以创造机会，而承诺让我们抓住机会。

相邻方位能量：信任和抱持

保持有力姿态

记住弥补差距

在你的梦想中起舞

必须要感谢语言的重要作用。运用语言来创造意义的同时，它还可以用来让我们的小我困惑，进而踏入对自我更广阔的感受中。当然，这要求我们具备真正的技巧、自我觉察和最终的个人责任感。

如何做出选择取决于我们。要么选择对生活负责，要么选择置身事外。我们既可以担当起自己的意愿，也可以随波逐流。既可以在生活的梦想中起舞，也可以站在远处旁观。我们的选择同样受到相邻的正南及正西方位能量的影响。

从正南方位来看，如果我们信任自己、信任生活，就更有可能对自己的生活承担起责任。如果我们能看到有什么模式控制了我们，并能重新掌握，就更能意志坚定地担当起自己的意愿。

如果我们不愿局限于个人责任，希望为身外世界做出奉献，那么我们必须得到支持，以重新点燃创造力的火花。这种抱持我们所需支持的能力，无论是来自自身还是他人的支持，都是正西方位能量赐予的。

个人脊梁

一种方法

个人脊梁（personal backbone）是与目标的力量相对应的创造力的架构。借助于一致性、真实性和纪律性，个人脊梁可以作为专注意愿，加强

与创造性生命力之间联系的有效方式。

与我们的脊椎骨相仿，个人脊梁也是由相互关联的部件构成的。在模型图中，占据核心的是我们的独特使命。与使命并列的是价值观，即我们的意识和潜意识中所认同的生活方式。

位于核心上方的是我们的抱负和策略，用于达成我们所期望的未来。位于核心下方的是个人商标，即其他人对我们的看法和感受。再下方是我们讲述给自己和其他人的故事，关于我们从哪里来、现在何处、准备去向何方。

所有这些聚合在一起，就是我们的内心指挥，这部分的自我能够唤起自我认知和自我领导。

为了使整个架构合理运作，需要我们贯穿解决根植于个人脊梁的四个步骤和五大突破性问题。

抱负

战略

使命和价值

品牌

故事

第三步：创造理想环境

——我正在向何处去？（抱负）

第四步：创造未来

——我如何能够达到？（战略）

第二步：通过明确使命，与你的创造性能量重建联系

——我是谁？（使命和价值）

第一步：回忆自己和其他人

——我从哪里来？（故事）

——过往经历如何造就了我的现在？（品牌）

为了建立个人脊梁，我们要按照顺序解决各个步骤和问题。个人脊梁包括在本书的其他几个章节介绍和微技巧中。为避免冗赘，我们不再重复

这些内容。不管怎样，按照步骤顺序进行才是关键。

第一步：回忆自己和其他人

我从哪里来？（故事）

探究这个问题的一个微技巧是个人盾牌。

我的过往经历如何造就了我的现在？（品牌）

例如，用下面的句式：我想我给他人的印象会是……；这个给我的暗示是……；这个给其他人的暗示可能是……接着另外邀请两个人，让他们填写完成下面的句子，分享他们的感受：你给我的印象是……在我眼中你给他人的印象是……

可以适度探讨得更充分些，反思一下有何异同之处。

第二步：通过明确使命，与你的创造性能量重新建立联系

我是谁？（使命和价值）

就我们所知，解决该问题最有效的方法是进行一次使命探寻，其次是花些时间来做直觉行走、保持问题：我的独特使命是什么？

第三步：创造理想环境

我正在向何处去？（抱负）

解决该问题的一个微技巧是视觉化呈现：

想象五年后，你目标达成后的生活状态，那时你会做什么？与什么人在一起？你的感受如何？你的举止是怎样的？如果你想象中的画面是电视屏幕，那么从容走进画面，调整色彩，打开声音。在假想的影像中待上几分钟。

现在让自己回到现实，准备就绪，把想象中的目标达成后的生活记录下来。

第四步：创造未来

我如何能够达到？（战略）

最后的这个步骤，采用简单的头脑风暴就能发掘出多个由此及彼的选择。若希望更复杂的整体架构，可以导入战略之星。

现在你已经解决完这四个步骤、五大问题，把你的洞见融入主干模式，让你的内心指挥官辅助并具体化你所期望的未来。将具化行为化作核心能量，专注于你的目标，激发出你最想展现的一面。

个人脊梁

一次体验（本文作者系某培训发展部门经理）

这次个人脊梁体验是我人生中最谦恭、最有意义的一次体验。这是我第一次专注思考自我和我的人生故事，确实让人百感交集、五味杂陈。从这次体验中，我清晰地看出我的宗教、家庭、道德、伦理的主体价值观，以及我的干劲和果敢是在谁人影响下塑造成的。记得讨论结束后，我坐在

那里过电影般一幕幕地回想，在人生成长中众人对我的帮助。

那一刻我停下来，口中念念有词，对为我的人生做出重要贡献的每个人表示感谢。我第一次做这样的事，感觉真的很好。这也给我的目标加入一个重要的领悟，我相信：“通过学习以及对所学知识的应用，可以帮助他人开发出全部潜能。”

因此，我开始考虑希望达到的职业高度。我意识到五年之后，就将来到人生的一个关口，届时我将告别全职工作退休。这件事我以前考虑的不多，这次是该我真正关注自己的未来了。

那一刻我意识到，自己所追求的目标必须将剩余的职业生涯与退休生活包括在内。我琢磨着：“好极了，我可以提前做人生规划了。”如同身处过山车的制高点，有个问题突然向我袭来：“我做的一切究竟图的是什么？”

紧接着过山车一路俯冲下来，几乎让我窒息：“还有这么多事要做！我该从哪里着手？我的时间够用吗？我还做得到吗？”

那一刻，我的情绪被积极主动和果敢坚定所感染，我不接受功败垂成的结果。我开始分析哪些行动和路线能够推动我前进，这也给了我改变过山车方向（人生方向）的信心。

这次个人脊梁体验让我的过去、现在和未来都彰显价值。我的信念和价值观如今也近距离映射到工作中。

个人盾牌

微技巧

将完整的你带入情景，这个情景融合了你从哪里来和你现在何处。

·充分利用时间反思自己的人生路，以七年为一个阶段，比如0~7岁，8~14岁，15~21岁，以此类推。把每个阶段发生的重大事件和重要经历记录下来，编成迷你自传。

·为每个阶段设计一个私人符号，代表该阶段的特质；把它们分别置于按照各人生阶段划分区域的圆形盾牌上，包括你目前所处的年龄段。

·设计一个符号放在盾牌的中心位置，代表你和你的独特使命。

适用于

·静心反思你在生活中处于什么位置。

·审视目前的生活与期望的生活之间的差距，考虑清楚应如何做出改变。

·通过创设并分享个人盾牌，打造一支新团队，以便大家更全面地了解所有成员身上的创造性潜能和创造性资源。

·通过创设创造性团队盾牌，展望未来的战略步骤和战略阶段。

视觉化呈现

微技巧

这是能量转换以及开发右脑功能的有效手段。

·闭上眼睛，立正站好，注意力放在当下。

·做3～5次深呼吸后，脑海中假想一个未来的场景。例如，设想你被一只气球从现在带到未来的某个时间点，或者一阵风把你的日记吹到了未来的某一天。

·想象最令人惬意的情境。看看你周围发生了什么；听听人们在说什么、在做什么。让自己置身画面中，而不是在一旁当观众。

·经过足够长的一段时间后，将注意力拉回到现实，记下你刚才的所见所闻。

适用于

·幻想一个理想中的情境，让你从日常思维的管见中走出来。

·想象一个新工作或一处新家。

·把达成某件事所需要的人际关系形象化。

·设想与你人生中的关键人物建立更富创造性的人际关系。

小结

如何专注于我们的起心动念

·目标是召唤未来的一种表现，是未来场景栩栩如生的展示，是赋予未

来场景以生机的坚持。你清楚期望中自己未来的样子吗？

·对自己的特定目标越专注，奋斗的过程越坚持，实现目标的机会也就越大。什么样的机会曾经降临到你身边？

·当我们与志同道合者携手上路，为了共同的目标而努力时，所有人的力量都得到加强。谁是你的同道中人？

·接近未来目标的关键是一致性。我们的日常行为必须与我们希望展示给世人的行为时刻保持一致。你认识的人如何描述你的行为举止？在别人口中，你与自己的目标能否保持一致？

·目标不会立刻实现，要有锲而不舍的精神。有时我们需要信任，需要获得支持。你如何支持自己，从其他人那里得到过什么帮助？

·讲给自己和其他人的故事，能够增强我们的自豪感，令人精神振奋。你想讲什么故事？

[1] Eckhart Tolle, A New Earth, Plume, 2005.

[2] Mihaly Csikszentmihalyi, Flow, HarperPerennial, 1990.

[3] Rumi, The Essential Rumi, Penguin, 2004.

[4] Determinism is the philosophy that events are determined by causes external to the will.

西方　如何支持个人成长

抱持

修补我的网

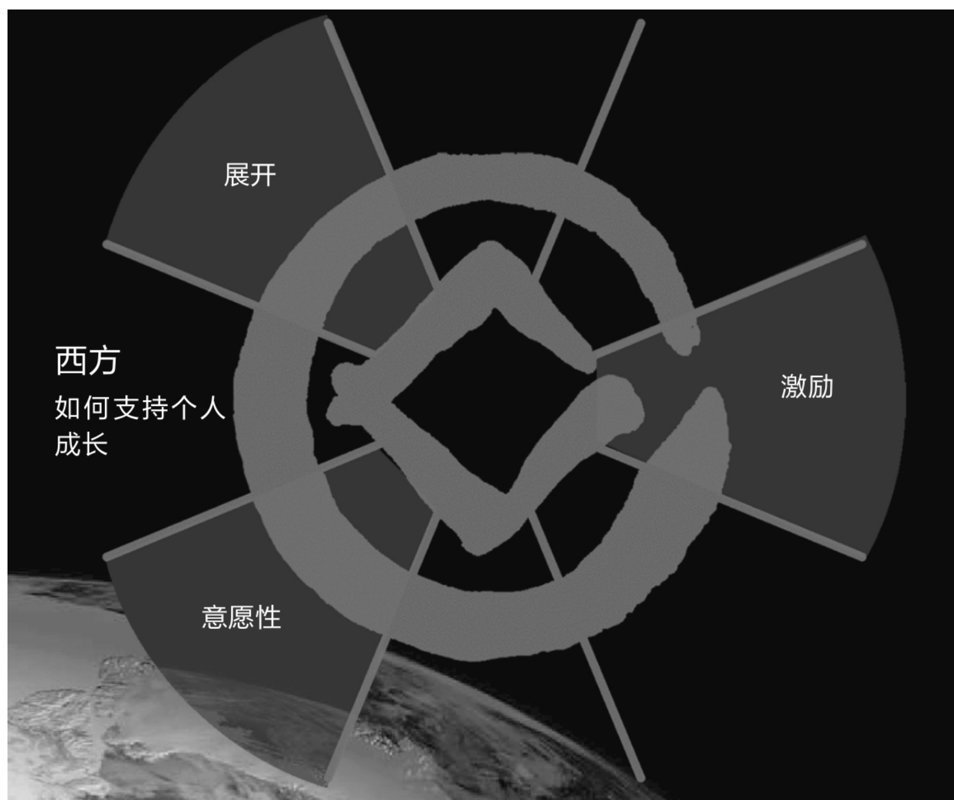
鼓吹余火，火苗蹿升

滋养成长

压制破坏流状态

追梦人和梦想

我们求知的旅程



如何支持个人成长

孩子说话间就能长大？花儿说开就能开？

人生和成长同步进行。对个人成长和生命进程的尊重，是正西方位的个人实践所要证明的一点。

积极培植自身的成长，同时为其他人的成长做出贡献，我们就能被赋予成长的能量。在此背景下，这意味着我们应心怀谦卑地去理解，只有创造并抱持适当的空间，人才会得到迅速成长。

因此，来自正西方位的突破性问题要求我们在滋养成长的背景下审视我们自己，审视我们与其他人的关系。它要求我们从身体的角度把身体当作精神的容器，照顾好自己；从情感的角度，接受和给予学习与支持。

它要求我们关注自身及周围人成长的萌芽，我们为了支持成长而寻求机遇，也是有挑战性的。

它鼓励我们不仅关注成长的内容，也要关注成长的容器——就像给小植物换个花盆，为它提供发展壮大的空间。

助益能量：抱持

修补我的网

鼓吹余火，火苗蹿升

滋养成长

修补我的网

来到正西方位，我们需要补充能量，以完成激励创新轮转之旅。

渔夫舍得花时间修补渔网，因为那是他们干活的工具。同理，我们也要关照自己的网，也就是兜住我们能量的容器，为自身的成长创造空间。

这就要求我们自爱。自爱不是自恋，自爱是从整体审视局部。我们现在要发掘自愈、自生的能力，帮助开发自身的最大潜能。

这种成长要求我们重视自己的身体能量，尽可能保持活力十足。从这

个角度看，我们的饮食、健身和睡眠状况等显得极为重要。照顾好自己以及其他人，就是我们实现对世界、对生命本身有所担当的方式。

我们与自然世界之间的关系是自身成长的重要因素。我们几乎忽略了自然环境的存在。出去散步时，我们与朋友交谈，与自己对话，与小狗交流，但就是对周遭的生命奇迹视若无睹。如果我们用心体会，会发现自然界就是一个生机勃勃的自组织系统，我们只是沧海一粟。这样的体会可以成为灵感及养料的重要来源。

事实上，地球智慧就源自千百年来人类重视与自然界的和谐相处。本书的微技巧如果在外物关联的自然环境中实践，能量将会巨量放大。

鼓吹余火，火苗蹿升

当我们看到余烬有复燃的可能，必须马上向火堆鼓气。

气发自能量场，存在于合作创造空间，既有人与人之间的合作，也有不同部门、组织之间的合作。能量场是在工作与工作者的相互作用下形成的。合作空间中的创新潜能通常被人无视，因为我们对自己的工作任务和分离性过于紧密，缺乏与他人的沟通。挑战这样司空见惯的情况，为新思路的萌发抱持空间。

抱持这样的合作共创空间，就要经常在存在和行动之间找到精确的平衡点。在最简单的两人关系中，就要看是否需要问题、评论或建议的介入进行干预。在团队中，它体现为是否让一个讨论继续。[1]这就是能量预备为何事关重要的原因。如果这种干预源自分离自我，创造力涌流通常就会偏离；如果经常发生，我们会完全丧失它。[2]

七代思考是为自己和他人抱持合作共创空间的一个有效方式。从这个角度我们认识到，人类的思维和行为受到上溯七代人的深刻影响，我们现在的言行举止也会对身后的七代人造成影响，因此我们须有责任感。我们要谨言慎行，因为我们的每一个想法和每一次干预都有可能引发后人穿越时间的共鸣。[3]

滋养成长

了解成长的自然特性，有助于我们参与到滋养成长的过程中，而不是处身事外。成长不是刻意求得的，而是一个自然的状态。无论是自身成长还是团队以及世界的成长，其成长能力都容易遭遇瓶颈。滋养成长的另一个特点是辨识在何处遭遇瓶颈。在此意识基础上，非理性形式的直觉认知至少与理性形式认知同等重要。

在此背景下，将成长乏力归咎于某个人或某个团队成员，有百害而无一利。我们的假设忽视了成长瓶颈形成的体制因素。我们都见识过这样的场景：某队员因为表现欠佳、活力不足或犯了错误，被队友替换下场；可是替换上场的人没过多久也出现同样的问题。整个局面造成阵痛，耗费财力而又徒劳无益。事后我们才意识到这是体制问题，与个人无关。[4]

因此正西方位的能量就是培育成长的能量之一，既保护我们不被拦路虎袭扰，也支持突破性成长的环境。

正西方位让我们成为可持续发展的守护者，不只限于生态环境领域，也包括我们所在群体的可持续发展。因此我们对自身以及周围人能量的评判就很重要，由此可以辨清能量真正的源头。它是在面对人生赐予我们挑

战的兴奋状态中生成的能量细胞，还是因肾上腺分泌过多引起的应激反应（从中长期来看它不能持久，也会给个人和群体的健康带来威胁）？[5]

我们必须通过关爱、实践和发展不断磨炼技能。因为一旦技能变得愚钝，成长的步伐就会放缓，我们也将失去抱持共同创造空间的能量。

扭曲能量：压制

压制破坏流状态

追梦人和梦想

我们求知的旅程

我们在社会系统所处的位置对我们影响甚大。次子的看法感受与父亲或兄长就有很大差别。站在商业巅峰的视野与处于商业底端的视野不可同日而语。不幸的是，我们总是搞不明白，自己现在的经历是与自身在社会系统的位置相互呼应的结果，看问题带上了太多个人色彩。我们若感觉受到不公正待遇，就想使用手段得到公平，或是给假想的坏人制造谣言，或是对自身现状心生怨恨。

当社会系统中的位置带来的压力与过去的心理创伤（参考正南方位扭曲能量）联系起来时，它们就开始占据我们的意识。我们发觉自己是无权无势的牺牲品，忘记了个人应对自己的境遇承担什么责任。最极端的说法是，我们感觉生存的唯一理由，就是为了我们所有的工作成绩和责任成果。我们必须付出再付出，才能苟且为生。于是以愤怒和怨恨的态度做事，导致我们忽视自身的基本需求。

压制破坏流状态

如果我们压制负面情绪，假装若无其事，愤怒、怨恨的情绪会不合时宜地表现出来。它们无疑会破坏流畅状态。

如果我们将能量消耗在愤怒和怨恨上，就很难与人保持合作共创关系。为了恢复整体性和平衡状态，我们必须首先警惕流畅状态缺失的时刻。而后识别我们能够施加影响的情境，抛弃有害的扭曲能量。生活造就了这样的环境，但如何做出回应在我们的掌握之中。我们可以把问题转作课题，将困难当成挑战。

不过在我们与其他人展开合作共创关系之前，必须要卸下包袱。[6]我们既能予人帮助，也能得到别人的帮助。为了做到这一点，我们要足够坦诚地与他人分享目前处境下的难处和无助；也要听取他人意见，以最有效的方式给予他们帮助，而不是想当然地采取行动。

抱持一个真正开放的空间很重要，因为一旦说出自己的感受，并引起听者的重视，我们就打开了成长的大门。压抑情绪不再盘踞我们的思维，我们准备好再次出发，与创造性生命力重新建立联系。

相对方位能量：激励

压制破坏流状态

追梦人和梦想

我们求知的旅程

果真幸运的话，我们会在工作时进入忘我状态。意识中分离的自我会淡去，人与事业融为一体。如此时刻，让我们体会到自身潜能的完全释放。我们既是追梦的人，也是梦想本身。究竟是生活中的梦想还是梦想中的生活？

追梦人和梦想

这样的时刻就是突破创新的本质。也许我们无法保证达到或者保持这种状态，但可以尽最大努力接近目标：通过吸收正东方位的激励能量，培育自身成长以及其他人的成长，为我们的特定目标而努力。

如果我们关照自己，关照与周围人的关系，我们的特定目标似乎能够自然成长。花盆大小合适，勤于浇灌，植物就会长大。当人们多年之后依照目标探寻回首往事，常常惊讶于他们的目标在不经意间已经实现，自己反倒后知后觉。

在培植目标时，我们不必刻意地追逐梦想，因为生活对我们也怀揣梦想，梦想会神奇般现身。

相邻方位能量：意愿性和展开

压制破坏流状态

追梦人和梦想

我们求知的旅程

我们求知的旅程

意愿性（intentionality）的能量来自西南方位，让我们能够抱持合作创造的空间；使得我们在工作中借助同步和巧合这样无形的力量；让我们目标专注，因为我们知道努力的方向，前方的路在我们脚下自动展开。

西北方位的意识赋予我们求知若渴的能量，让我们对大千世界孜孜以求。我们明白万事万物都是从一张相互关联的复杂网络中展开的。深入研究这个网络，获得进入下一个求知阶段所需的新的洞见和人际关系。

学习永无止境，学习永远在路上。学习也是一个循序渐进的过程。我们对樱花格外赏识，是因为樱花的花期短暂。而樱花开过后，转眼是春光漫溢、百花绽放，我们何必对樱花念念不忘。类似想法有必要带入工作和生活中，客观看待成功、失败与过程是否吻合，以及我们将目标转化为形式的努力应如何展开。

抱持合作创造空间

一种方法

抱持合作创造空间是当下之道的核心技巧。这个空间可以存在于人的内心或者两人之间以及大中小型团队中间。[7]我们曾经在超过800人的群体中做过实践。我们坚持的一些原则包括以下几条。

建立圈子

·PO3

探讨确立清晰的目的，系列目标以及对这个空间所期待的产出和效

果。

·邀请适合的人

我们经常会担心如排除了谁，会冒犯了他，所以这条原则很容易被忽略。但简言之，对这条原则越是敷衍，取得突破的概率就越小。

·找到适合的场所

我们通常寻找这样的场所：舒舒服服地围拢坐成一圈，中间没有圆桌，还要有理想的自然采光。这很适合团队会议以及专题研讨会，我们邀请大概八个人围圈在一起。我们常惊讶于一般团队领导通常是在幽闭的酒店房间，坐在大会议桌旁召开会议，会议桌上笔记本、电源线随处可见。他们不知道在这样的环境里很难涌现出好的创意。

开放圈子

能量围绕着引人注目的突破性问题聚集起来。

“第一个人提出问题，世界为之战栗；第二个人给出答案，世界因之沉寂。”[8]

·乘坐创意过山车

大多数会议是从秩序、纪律和明确的日程安排开始的。有些会议从头到尾都是如此（我们称之为四平八稳），对那种走过场的会议是可行的；还有些会议开始时很有秩序，却在混乱中结束，这种情况有些人未必承认。

我们就是要打破常规，对程式化会议发起挑战：把会场搞成一个圈子，大家互相争执、气氛热烈，一番争论后能够发现新的秩序、新的价值。而常规会议或研讨会适应不了这样的变化。因此我们设计了新的会议形式，以取代程式化会议，使会议的内容和程序呈现动态，让参会者有乘坐创意过山车般的感受。

·尊崇领导力的流动

在网络、合伙、矩阵组织的世界中，领导力和领导者的概念不再明确。在合作创造可持续发展的未来的过程中，尊崇领导力的流动非常重要。

谁为宽泛的组织系统负责，谁就要负责催生变化。合作空间形成后，他们要为工作的开展创造容器，他们必须真心愿意去探索，并完成自己内心的转化。因为在外部发生变化之前，领导者的内心世界必须有所改变。

领导的责任是抱持与更广泛的体系及外部世界的联系。如果没有领导力，以及因之而来的追随感，团队内部就会争执不休，而非为了前进而建立一致性。

扩展圈子

·加速或减缓时间的进程

我们对时间的感受是弹性的，有时感觉时光飞逝，有时却度日如年。我们的会议经常从参会程序和谈话圈开始，让参会者放慢节奏，搞清楚参会原因以及共同目标。不仅如此，一个好的引导者会有意识地调整会议进

度，在圈子里营造出创造性张力，此为取得突破的前提。

·发现并追随流动

发现并追随情绪及创造力能量的流动，不被头脑的来回争执所带跑，是抱持合作创造空间的一门艺术。这就要求领导者或催化师置身于他们的神奇力量中，触碰能量场，这样他们就能够保持一个空间，让所有成员都能置身于自己的神奇力量中，触碰能量场，使得洞见和领悟不断涌动。

瓦解圈子

·催化突破

建立、开放、扩展圈子之后，再让圈子瓦解。围绕突破性问题产生的能量在聚集，创造性张力在加剧，我们要敏锐地捕捉适当的时间点：挣脱压力的束缚，化压力为突破。这一过程当然可以顺其自然，但也可以催化生成。

取得突破的那一刻，我们看到了答案，同时也荣幸地成为突破创新的见证者。

抱持合作创造空间

一次体验（本文作者系两个孩子的母亲）

我们决定给儿子举办命名仪式，因为他是我们的第一个孩子。经过多年当下之道的修炼，我们决定仪式按照激励创新轮的方式举办，那样肯定

很棒。能够体现家族精神和儿子的独特性（虽然他只有两岁），我们感觉比传统的命名仪式更好。

在夏末家中的聚会上，我们邀请到75位亲朋好友，大人小孩都有。从中挑选出八个人，按照激励创新轮的八个方位分别为儿子送出祝福。

我们在花园中搭起一顶大帐篷，以保持仪式的能量，而且即便下雨也不会被淋湿。我们的计划是让50个成年人坐在沿帐篷内圈摆放的椅子上，孩子们则席地而坐。

鼓声宣告仪式开始。大家屏息静气、神情专注。我和家人走进帐篷，在客人中间落座。由我们夫妇致欢迎辞，感谢各位到场，然后介绍了各方位的重要性。我坐下来，看着来宾的张张面孔，这些人在我和家人的生活中都扮演着重要角色。仪式进行过程中，我感受到他们的爱和支持。

从东方开始，八个方位的代表按照顺时针方向依次发言。每送出一个祝福，儿子就走上前去，送给祝福者一束色彩亮丽的鲜花以表达我们的感谢。

在简单的仪式接近尾声时，我们以谈话圈的方式邀请客人发言，这样谁想说，就可以与大家分享自己的想法。整个过程很神奇，就连家中的长者都有勇气在众人面前表达祝福。

仪式最后，我们请出家中最年长的人（我丈夫95岁的祖母）为她的曾孙送上祝福。随后举办了烧烤派对。

我感觉这是很特别、很有纪念意义的一天。这次仪式是我们的家庭和

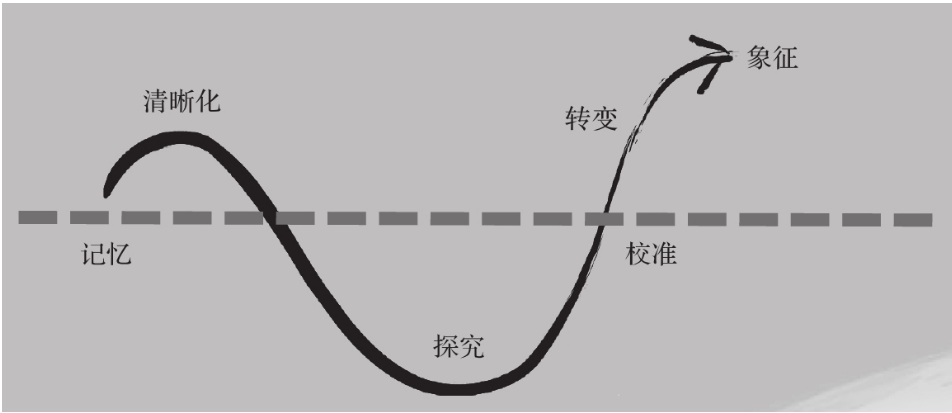
朋友正式欢迎儿子进入这个世界，祝福他在人生冒险旅途上一切都好。我们把这天来宾的祝愿以及照片编辑成书，这样，等儿子长大后随时都可以翻看这些爱和祝福。

真是一次让人难忘的体验。

c.r.e.A.t.e：突破性教练

微技巧

突破性教练是一种独特的做法，透过整合现象学和系统性技术的最佳实践而将它们带到一个新高度。它在表现、创新和系统性变化中实现突破。以下为采用c.r.e.A.t.e模式的典型训练路图。



清晰化（clarifying）：我们从确立一个突破性问题着手。这可以明晰理解和意愿。然后设想成功的愿景，为开始教练做准备。

记忆（remembering）：接下来，教练支持被教练者探索现状，即看见教练和被教练者的当下空间发生了什么。打开他们之间的共鸣空间，使

得两个人能够从智力、情绪，更重要的是从直觉中获得领悟。

探究（exploring）：教练和被教练者做好准备，把问题带入更宽泛的系统，探究前所未见的未知场景。向更深层次的“认知”推进，看见情境中的自我，然后着手改变自我。

校准（aligning）：因此，还有什么必须被关照到才能让整体系统不发生堵塞，让能量流动得更加流畅？这体现在诸如识别、领会、重组、做决定、创造力、学习以及交流等行动中。我们的挑战是怎样处理人与人之间的天然分歧，释放因分歧而消耗的创造性能量。

转变（transforming）：被教练者和教练现在可以对新的可能性展开想象——价值、行为、策略、行动。这是一个造梦空间，在此抛开悬挂疑虑，从对立中创造，也就是时刻聚焦寻求突破。

象征（embodying）：这是特别的行动计划。通常新的想法和思路在行动之前就已枯萎。因此在最后这个阶段，要鼓励被教练者体感具身变化的种子，这样，变化不再只是书面计划，变化已深入“肌肤”之中。成功的机会由此大增。

小结

如何支持个人成长

·创造性生命力的发展是个自然过程，但我们要对盛装创造性生命力的容器负责——照顾好自己！好好关爱自己，让我们能量十足、活力四射。

最近你是怎样照顾自己的？如果让别人来形容你的能量的鲜活度，他们会怎么说？

·正西方位能量的一个要点，为我们周围的人创设了一个容器。你如何看待周围人的成长？你是怎样帮助他们的？

·帮助其他人成长是有技巧的。你是如何磨炼这些技巧的？

·人通常都有负面情绪，在恢复到更有创造性的状态之前，需要首先调整好情绪。在给他人留出空间表达感受方面，你是否在行？

·我们经常需要得到帮助，我们要敞开心扉，让别人看到自己脆弱的一面。你会向谁寻求帮助？你能让他们看到自己的脆弱吗？

·正西方位是有关使命明确的感觉，相信我们正在做的事情就是应该去做的。在过去几个月中，你觉得自己使命明确吗？

[1] Joseph Zinker, Creative Process in Gestalt Therapy, Vintage, 1977.

[2] M. Scott Peck, The Different Drum, Rider, 1987.

[3] From the teachings of the Delicate Lodg e held by the Ehama Institute

[4] Barry Oshry, The Possibilities of Organization, Power & Systems, 1992.

[5] Quote from RainbowHawk during the Ehama/nowhere Leadership Dialogue,London, 2004.

[6] Refers to the need to be able to vent negative emotions prior to creating a way forward.（指在创新之前需要首先排解负面情绪。）

[7] For more information see Barbara Benedict Bunker and Billie T. Alban, Large Group Interventions, Jossey-Bass, 1997.

[8] Traditionally attributed to Chief Seattle.

西北　如何学习窥见无形之物

展开

揭开面纱

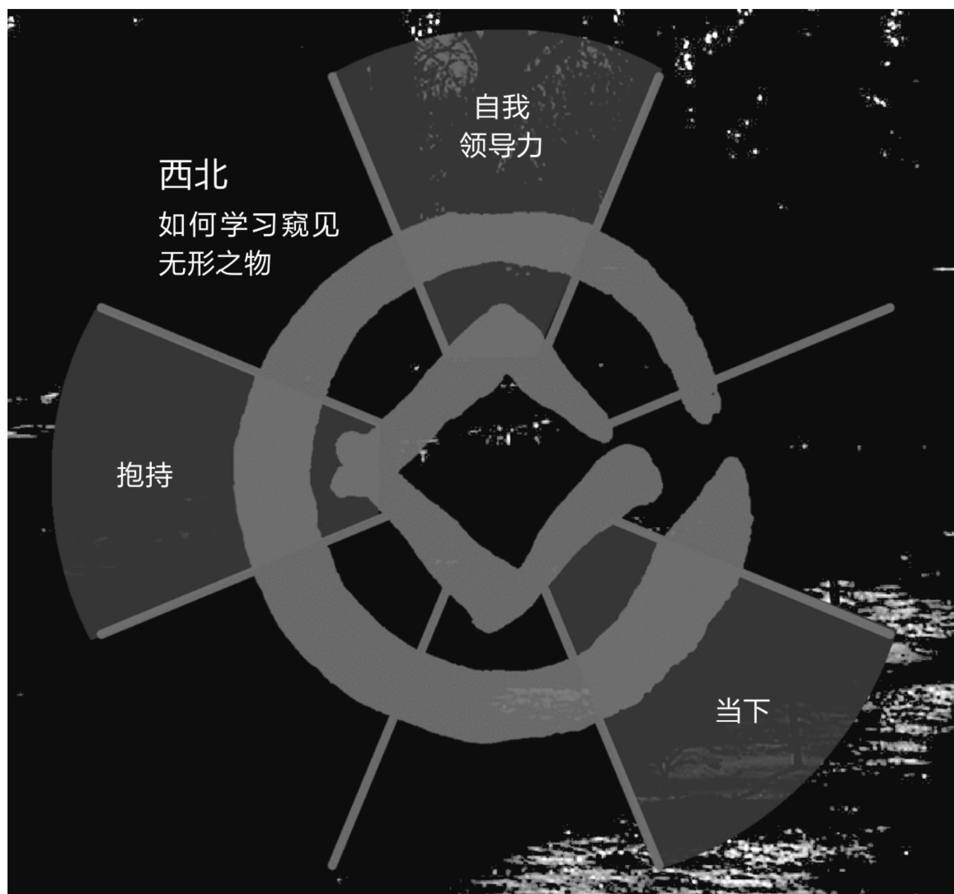
万事皆为的训练

都是为梦想的迸发

心智分离

源出空无

相信你敞开的心扉



如何学习窥见无形之物

三滴雨

一滴雨从云端落下，它对旁边的雨滴说：“我是天空中最大、最好的雨滴。”

“你确实不错，”第二滴雨说，“可是你的形状不如我的好看。在我看来形状才是关键，所以我才是天空中最好的雨滴。”

第一滴雨不服气了，“我们把这事做个了断。”于是它们找来第三滴雨来做评判。

没想到第三滴雨说：“你们俩都是在胡说……纯净才是关键，我比你俩都纯。”

那两滴雨还没来得及回应，就与第三滴一起坠在地面，落入水坑了。[1]

如果我们眼中只有自己与周围人的较量，那就和这三滴雨一样，总要跟人比试个没完。但别忘记，我们和雨滴一样，都是茫茫天地间的一分子，在我们身外还有更广泛的运作系统。有些系统可见，有些则是看不见的。无论怎样，这些较大的系统及它们的分支系统都有各自的自然周期、规律及模式。

西北方位的能量智慧让我们能够认识这些系统，并利用它们释放、展开我们的创造性潜能。因此，此方位上的突破性问题给我们的挑战是：窥见在我们身边发挥作用的隐形力量。

助益能量：展开

揭开面纱

万事皆为的训练

都是为梦想的迸发

揭开面纱

西北方位的挑战是，如何发掘我们看透事物本质的能力。就像立体画给人以立体的光学幻觉，我们也可以训练自己看透模式，窥见模式背后隐藏的图景。当我们展开新秩序、新阶段、新周期时，调整我们看待问题的眼光显得很关键。

这样看来，任何事物都不是完全孤立或完全自治的。“整体统一是要务，因此任何局部都能给我们提供涉及整体的数据。”[2]重要的是，这类数据不仅是理性数据，而且是能量数据。比如，我们与新结识的陌生人或团队、组织在开始接触的几分钟内，就能感受到对方的活力和创造力。当然，认识自我以及自己所处的社会系统要困难许多。有句谚语：“最后看见大海的是鱼。”

留给我们的难题是，如何摆脱主流文化和传统视角的影响，用全新的眼光观望世界。因为未来就隐含在过去和现在之中，想要看见未来，就要打开未来的画卷。让自己沉浸于对过去的总结、对现在的思考和对未来的展望中。虽然日常的理性思维可能会为之困惑，但若能揭示发挥作用的系统模式，我们也就知晓了如何推演整体模式。

这当然能帮助我们看透事物的本质，揭示并明确某些隐形力量。写作本书所赖的激励创新轮便是一例，另外一个例子是变化的隐秘秩序。不过搭设这些框架只是开了个头。

万事皆为的训练

看透事物本质的另一个好方法，是把一切事物都当成课程来学习。我们可以相信世上没有偶然，也能够珍惜机会去探寻和理解事物的起因和根

源。反之，我们也可以选择不直面命运丢在我们人生路上的因果，而错失外界反馈给我们的经验教训。所以，我们可以将每件事都当作机遇，当作关联可能性的一张网，当作潜能在涓涓流淌。

如此行事，要求我们遵守特定的纪律，即与自身以及与其他人的相互作用，必须限定在展开我们与他人的最大潜能这一范围内。这样简单的思维转型能够释放巨大的能量，而正是这股能量在推动我们进步。

当这种微妙的变化融入群体意识中，无论是家庭、团队或任何组织形式的群体，能量会像水中涟漪般层层扩散。仿佛呼吸到新鲜空气，我们准备就绪，带着轻松、渴望的心情迈步向前。

都是为梦想的迸发

通过开发和锻炼这种思维模式，我们逐渐意识到自己就是现实的共同创造者。种瓜得瓜，种豆得豆。当我们憧憬未来，这个因果关系就特别切题有力，因为付出行动方能实现梦想。如果我们能主宰梦想的创造行为，就能对尚未发生的人际关系和事件施加微妙的影响。

对于创作行为，比如写作、绘画，在我们拥有行动、创造的能力之前，要留些时间来做梦。因为能够幻想潜能无限，终将在力量和体感的引领下迸发梦想。

因此，具有不拘于眼前的看见的能力对于自身潜能的拓展非常重要，对周围人以及身处的组织体系来说也是如此。学会往远处看，才能显示出更深层的自我意识和理解力，从而揭示出事物背后的模式。若能拥有不拘于眼前的看见的能力，我们就能成为自己时空的主人，依赖、逃避的恶习

就会无影无踪。

一旦我们感受到内心的节奏以及大自然的律动，就能够与之声息同步。因循渐进，次第花开。理解万物的相互依存，依时而动，顺其自然。从事农耕的祖辈们可能比我们更了解这种思维方式，他们深知自然更替的力量，若不遵守自然规律，一切努力都是枉然。

与能量流融为一体，在适当的时间采取行动，我们的能量就可能达到极致。如果我们不重视自然规律，就注定会将能量消耗在克服困难上，对创新则有心无力。

扭曲能量：急躁

心智分离

源出空无

相信你敞开的心扉

心智分离

若我们急于求成，在新模式还未成形之前就贸然行动，那么看透事物本质的能力就会退化。随后又会回到依赖理性思维的老路，与自身大格局多视角的感知失之交臂。我们对系统化的世界变得无视，为了能够应付，要把所有事物都拆解成为我们能处理的碎片。

行色匆匆中，我们无意连通拥有能量的自我。忘记聆听生命，忘记去做本性的学生。我们拼命地寻找出路，只知全力推进，不知抽身而退。时

间总是不够用，紧张焦虑感不断升级，随时就能把我们压垮。我们说话的口气也变得极其直接、尖刻。

潜藏的扭曲能量是一种“枪的通条”的方式——强行解决问题。它影响我们成就我们的梦想的能力，很大程度上限制了我们感知和接入场域和更大系统的能力。当我们只看到所谓的客观事件并生活在分离感中时，我们错过了展开当下的关键信息。

当我们陷于扭曲能量状态时，通常会对环境或人际关系的“乏味”以及体系内的“弊端”视而不见。在这样两种氛围下，我们会发觉自己轻易就与周围事物沆瀣一气，助桀为恶的同时自己也落入陷阱。

这两种氛围都不利于潜能的释放，反而在制约潜能的发挥；我们很快就会发现，身边到处是问题需要修补。因为没有从容推开堵塞河道的第一根木头，结果漂来越来越多的木头，让人疲于应付。[3]

处于如此状态，人似乎成了时间的奴隶。我们必须努力表现，为赶上最后期限不惜付出任何代价。一旦中此邪魔，我们就只知处理工作中的麻烦，对自己和身边人的健康都无暇顾及。

就这样与自然规律、自然模式渐行渐远，对其他人也不再信赖。我们不能接受失败的结果。所以为了避免失败，我们要时刻发动引擎，一刻都不能停歇。如此耗费了个人和组织相当大的能量，常常导致个人和组织在巨大的压力面前无法承受，最终败下阵来。

这种状态的背后，就是担心不能按期完工的恐惧心理在作怪。某种程度上，我们以为某件事的完成与否，就是死生大事。如何从这种困境中抽

身而出，与自然规律的潮涨潮落、与阴阳两仪动静相合，是我们的挑战。

相对方位能量：当下

心灵阻隔

源出空无

相信你敞开的心扉

源出空无

如何摆脱急躁情绪的控制，对面方位给了我们简单的提示。通过平复自己的情绪，清空大脑，欣赏世间的美好，我们重新俘获当下的力量。心绪平静令我们耳目一新，思路畅达。

东南方位的能量不仅蓄积在当下的神奇中，也留存于此刻和下个时刻、下个时刻和再下个时刻之间。因为创造性潜能是介于事物之间的，可能是今天和明天之间、现在和将来之间，也可能是言谈之间、你我之间。只要在两个事物之间，就存在这种可能，完全取决于我们能否意识到。

因此，要追随能量的流动，顺势而动。经由对自然规律的表现认知，我们窥见了潜能——潜能的现在和未来。

感谢前辈和先辈的努力，无形中给予认知具体化以强大的支持。不可否认，他们就是无形力量的源泉。我们都站在巨人的肩膀上，有此认识，会为我们平添几分力量，给我们以自豪感与激励。

相邻方位能量：抱持及自我领导力

心灵阻隔

源出空无

相信你敞开的心扉

相信你敞开的心扉

帮助周围人培养自然成长和创新意识，从而融入人群当中，我们在群体中找到生活的尊严和意义，[4]还有更高层面的创造。我们的心在不知不觉中安定了，接纳事情去生成浮现。这就是正西方位赋予我们的能量：窥见、利用和认识无形力量。

不过我们必须提高警惕，因为正西方位的扭曲能量可能让我们为他人付出过多，令自身的创造性能量损失殆尽。所以我们必须保证自身能量的量入为出。

与此同时，正北方位帮助我们在恰当的时机心脑调和，掌握先机，即信赖我们敞开的心扉，信赖我们正确的感觉。这意味着我们已做过自我训练，知道什么样的事情能让我们安心并得到释放，什么样的事情会给我们带来麻烦。

经过实践，我们能够窥见周围所有事物的潜能，发现适当的前进频率，这使得我们的目标和能量场之间形成互动、相互促进。[5]

折叠的渐渐展开，使我们能够在恰当的时间，以恰当的方式，穿越恰当的路线。

关于变化的隐秘秩序

一种方法

在任何人类系统内部以及系统相互之间，都有隐秘的无形力量在发挥作用，我们可以利用无形力量创新求变。我们将这些无形力量整合为4个合理的程序，按照这4个程序理智地、积极地解决困难，能够生成创意流，召唤我们的潜能。[6]



关于变化的隐秘秩序：

1.归属感

我们都希望抱团工作、生活，因此大家都竭力寻找归属感，创造忠诚度。我们自然地归属于家庭、单位，我们的球队……不过，归属于不同的群体，也会给我们带来压力。我们必须把握好忠诚的范围，在任务特定的时间保持全然在当下。

创造归属感是成员群体意识的基石。它从一群单独的“我”中营造出“我们”的氛围。我们的状态是共同创造的前提。伟大的领导者都知道如何激发人的归属感，帮助手下人克服对这种天生需求和本能的任何真实或想象的威胁。

2.就位

这项秩序是涉及任务、活动或团队时，如何找到适合自己的位置。如果你的位置不适合自己，会耗费大量的时间和能量。如果所处位置恰如其分，创意流便会涌现，每个人都能身扭曲能量、心智合一、目标专注地奉献自己独有的热情和天赋。

置身于适合自身的角色和关系中，不必委曲求全，这对于释放创意流尤为重要。擅长激励的领导深谙用人之道，善于因势利导。[7]

3.交换

就个人而言，若想成为群体的一部分，并在群体中找到“安全”感和认同感，就要双方都能受益，给予和付出对等公平。如果付出和回报总是不

对等、不被认可，就容易产生影响行为的情绪。比如，如果我们要求员工周末正常工作，又不作相应补偿，员工会滋生怨气，透过语气、信任感、耐心、情绪和行为隐约浮现，继而导致潜意识的动力发生变化，危及人际关系以及团队效能。

通过有序交换，我们创造出更切实可行的环境，要求并鼓励人们发挥所长、全力以赴。擅长激励员工的领导从认识和感受两方面入手，他们主动与员工交流价值互换的话题，不因为该话题不易沟通就不去涉及。

4.变迁

本秩序是指过去发生的事件对现在造成的阴影依然存在，影响并限制个人、家庭、团队或企业的能量、表现以及前进的步伐。此秩序也事关文化传承。如果在一个群体当中，某些事情欠缺完备、不容谈论或者有失公允，这个群体也会徘徊不前，好像总是被阴霾笼罩。尊重过往的一切，为昨天画上句号，为新事物的出现腾出空间。对过去的纠结可能集中在文化层面、行为方式或是人际关系方面，如果不能去除这些影响或是处理不当，不能承认、接纳或放手以正确看待过去，我们就不可能能量十足、毫无顾忌地朝着向往的未来进发。

本秩序为新生事物释放创造性时间和空间。擅长激励的领导懂得在采取行动前，如何处理这类事宜。

如前所述，这些隐秘的秩序影响着我们的家庭和事业。事实上，它们对所有的人类系统都产生影响，对其健康状况和创造力形成巨大的冲击。研究并利用这些隐秘秩序的途径之一是借助称为排列[8]的一种图谱技术。

在当下之道中，我们应用四个隐秘秩序以及排列，揭示个人、团队、组织和群体中不见其形的纷乱纠葛。它们对于获取直接体验和洞见，以揭示和延展我们的创造性生命力，可谓行之有效。

四个隐秘秩序

一次体验（本文作者系一位小学校长）

七对母女，单独看来每个人都很可爱，但几个女孩从四岁入校时起就不大能融入集体。她们的言行、哭闹和抱怨影响到整个班级。

五年后，其中一位母亲让女儿退学了，这个群体还有六位妈妈。这六位妈妈开始闹别扭，互相指责，还威胁老师要把女儿领走。

我和助教詹妮特从近期对变化的四个隐秘程序的领悟中，体会到了学校和家庭生活之间的矛盾和冲突。

我们决定让女孩们的妈妈参与到方案解决中来。一天下午，我邀请她们来到一间安静的房间，坐成一圈。与此同时，詹妮特把她们的女儿带到另一个房间。我们在女孩们名字后面标上小记号，以便梳理出某些隐含的变化。

几位妈妈一开始有些紧张，不过很快就对我本人以及这个环节产生了信任。她们表达了希望自己的女儿找到归属感、会讨人喜欢的强烈愿望。重要的是，有几位妈妈意识到自己在这方面施加的影响过度。她们开始讲述各自的境况和人际关系，以及对女儿造成的影响。

接着女孩们加入进来。詹妮特已经与她们一起进行了排列，并且帮她们排练了几句话，说给其他女孩也说给妈妈听。女孩们走进来坐在妈妈的脚上。她们看着妈妈为自己做的排列和“应该改正”的事项，说出了自己的心里话。

露西把她的记号挪到圆圈边上，对妈妈说：“我不像你一样那么需要朋友，我就高兴站在一边看，当观众。”

瑞秋把她的记号挪到安娜旁边，对妈妈说：“我感谢你为我做的一切，不过在给我倒茶之前，请先搞清楚是我自己想喝还是你认为我想喝。”

安娜哭着对妈妈说：“你要上班我能理解，每回都是爸爸接我回家。我真希望他能允许我和其他女孩一起参加俱乐部活动，让我带小伙伴回家玩。我感觉现在受人冷落。”

一年来，女孩们以及她们的妈妈还在谈论那天下午的事，还记得当时的场面。从那天开始，她们能够相互体谅，对彼此有了很多理解。

这次成功的矛盾化解，对校方来说是一次重要的学习和治愈经历，让我更坚定了这样的想法：这个年纪的孩子，对家庭和学校生活纠缠不清时，我们要与他们的家人一道寻找解决问题的办法。

简易排列诊断法

微技巧

排列是识别和排除能量障碍的妙方。排列诊断要求具备高超的技巧和经验。在此为大家介绍排列诊断的简易程序。

·确定当事人（面临个人或组织问题）、排列师（辅助描绘排列）和若干代表（用以排列的人或物）。

·排列师要求当事人简明扼要、真实地描述事件（特别留意当事人开头的40个措辞）。

·当事人选择代表关键元素的人或物（初始阶段先用两三个元素）。

·当事人标出代表之间的相互关系。

·如果用人来做代表，排列师要求他们描述站在排列的相应位置上感受为何。

·所有代表都发过言后，排列师根据当前信息调整排列中的位置，以缓解不适局面，达到自然流畅。

·接着逐个询问每位代表对这个新排列的感受（不是从理性角度），是更好或是更糟，还是没有变化。

·在领悟或抉择的点上，如果其中的一位代表能够直接代表当事人，当事人也进入排列。

·排列师向当事人回溯排列其中发生的巧合、蕴含的洞见和观点。

再排列你的原生家庭

微技巧

这是对排列的特别应用，解决那些埋藏于心底的，在我们的成长阶段与家庭之间的代际问题。

·找一处风景优美之地，带上一支笔、一个笔记本和一些纸巾。

·想想四岁之前谁对你影响最大：父母、兄弟姐妹、近亲属（最好不超过七个人）。

·找些石头来，每块代表一个人，放到代表你们之间关系的“排列图”上。（在纸上用图解方式画下第一张排列。）

·抚摸石头，想象它就是这个位置上的那个人，你有什么感受。

·依照能够让家庭环境更加舒心，能够给予你更多帮助的思路，重新排列石头的位置。重复此步骤，直到你感觉非常舒服并感受到更多支持，依次触摸石头，想象某人的感受。

·记录石头最后的摆放位置以及对家人的感受，包括自己处于新位置上的感受。

·让自己沉静下来，采用视觉化呈现，把新的家庭组织形式带入想象和梦境中。如果在这样的环境下成长，自己会是什么样子，会有怎样的感受。

·忘记过往对家庭的记忆，代之以新的家庭形式，用纸巾擦净眼泪。

小结

如何学习窥见无形之物

·如何发挥自身的最大潜能，要求我们学会看透事物本质，看到事物背后的一面。在你的家庭或工作生活中，能够看到和感受到怎样的周期、模式和频率？

·我们可以相信生活中没有偶然，也可以珍惜机会去理解“起因”和“根源”。此刻生活教会了你什么？

·如此行事，要求我们遵守特定的纪律，即与自身及与其他人的相互作用，必须限定在打开我们与其他人的最大潜能这一范围内。你是怎样帮助周围人释放潜能的？

·受到情绪急躁的影响，我们看透事物本质的能力会退化。上个月你有多少次因为急躁而与创意流断了联系？

·我们对于恰当有种直觉——恰当的事，恰当的时间，恰当的地点。想想你正在努力的事情。行事次序是否恰当，时机是否恰到好处？

·如果我们慧眼独具，就会发现我们的老师、前辈和先辈就是力量的巨大源泉。你现在站在哪些巨人的肩膀上？

[1] Terry Jones, Fairy Tales, Puffin Books, 1981.

[2] David Bohm, On Dialogue, Routledge, 1996.

[3] Matthew May, The Elegant Solution, Simon and Schuster, 20 07.

[4] Marvin Weisbord, Productive Workplaces, Jossey-Bass, 1991.

[5] From the wit and wisdom of our colleague Judith Hemming

[6] Inspired by the work of Bert Hellinger and further developed by the nowherefoundation.

[7] Jim Collins, Good is Great, Random House, 2001.

[8] A process originally developed by Bert Helling er and his associates.

北方　如何将我的天赋回馈

自我领导力

活出道路

壮志的谦卑

给生命以回报

工作与生活无异？

情绪疗愈即是

学习舞蹈



如何将我的天赋回馈

使命探寻还有个名字是“以天赋回报”，曾经用作本书的书名。此处所说的“天赋”，既是生命的天赋，亦指每个人都能以独特的方式回报生命。

这个突破性问题帮助实现自我引导，尽可能增强使命感。这就要求我

们行动的感觉要准确，这种感觉是从能量的统一体中自然形成的。

不过，此方位所表述的不是关于拼搏路上的行动、执行和“忙碌”。为真正获得正北方位的能量智慧，我们必须激发前六个方位的能量，将其聚合得天衣无缝，才能使之发挥功效。这样聚合的能量与单独依赖自身的智慧相比要强大很多。

要想真正获取正北方位的能量，寻求突破性问题的答案，不能靠语言而要凭借行动，突破难关、摆脱束缚。获取这样的能量，要求我们的心灵和意识融为一体，要像苍鹰般俯冲而下捕食猎物。

助益能量：自我领导力

活出道路

壮志的谦卑

给生命以回报

活出道路

做到心智调和，需要自我意识和自我领导。心智畅通的时刻，要意识得到；心智封闭之时，须知如何处理。我们都清楚压力、倦怠和玩世不恭会给心门上锁，此时我们需要调整心态，重新出发。

自身整体焕发出多少能量，外界会持续向我们回馈。出自肺腑的发言能触动听众的心灵，为共同创造定下基调。

如此，我们对自身潜能充满信心，还会被周围人的潜能激励。按照轻

重缓急安排事务，拣选我们需要的资源，行动要果决而有力度。我们将直觉力作用于特定目标，转瞬之间，得以窥见新的模式。能够收获“整体认知”，让我们的行动充满活力、从容自如。

壮志的谦卑

通过自我领导力，我们能够将思维能力与情感能量结合起来，为整体利益而非个人利益服务。这样的作为，其他人会跟随。如果我们的言行不只为自己考虑，超越小我，其他人就会聆听、服从。当我们带着热情、信念、关爱和洞察力描述某个计划，其他人就可能采取行动。当我们概括出取得成功所需要的帮助，其他人也会提供支持。

有很多具备这种无我领导格局的人，性格谦恭，韬光养晦。只知阔步向前的人，虽然有干劲和个人野心，有强烈的进取精神，不过这种进取心也会让他们无缘最重要的创新源泉：因为他们自己的自我意识。外部世界在我们眼中如果只是客观现象，那么我们注定要在泰克尼克号上没完没了地摆放躺椅。[1]只有当我们进入那个觉察，意识到我们共同创造了这个世界，我们才能看到全新的世界，进而创造深刻的不同。

无论从社会角度还是文化角度来看，我们此刻都失去了平衡。太多的思虑，太多的欲望，我们想要得到的越来越多。这种类型的自我领导陷入了所谓的“自我发展的常规阶段”[2]（将世界看作客观的宇宙）。没有多少领导能够推进到“超越常规的自我发展阶段”，发掘出智慧和谦恭的深层源泉。说来无奈，我们与这样的激励型领导差距很大。这类人像魔术师一样，激励我们去做自己不敢想象的事情，给人带来惊喜。他们能够深入到由他们自创的宇宙内部，因此取得杰出的成就。正因为有这样的反思，有

这样的自我领导，所以催化了激励和创新的进程。

激励创新给了我们实现抱负、超越自我的机会。我们雄心勃勃，不是为了自己，而是为了做出我们可以做出并且必须做出的贡献。伟大的团队不是由魅力不凡的超级英雄创造、领导的，而是“不显山露水的普通人展示出特殊的能力，做一切该做之事，因为他们把自己当作组织的一分子，不是为了一己之利。”[3]

激励创新轮为我们展示了一幅意识的内在世界的图景，让我们更加完善自我的整体性，让我们的行动尽可能为整体利益服务，为整体利益做出贡献。

给生命以回报

实际上，若想“以天赋回报”，我们必须意识到经验的主观特性，自我意识才是释放潜能的关键。

我们的任务就是通过激发行动，使得共同创造关系更加紧密。激励所产生的行动能让我们释放创造性潜能。行动与生命力更加协调一致。其后我们的进展会迅速加快，因为是在出于本能地工作。我们的时间安排得更加合理，因为我们看到的是模式，不是一个个孤立的事件。培养相互支持的团队关系，大家同舟共济。有困难时，更知道如何处理。我们变得更加果断，因为心智的“认知”出自坚定的内心，斩断了理智的摇摆不定“这方面看来怎样怎样，那方面看来又如何如何。”

究竟是我们的所作所为实现了生活的梦想，还是生命通过我们实现了它自己的梦想，都已不再重要。生命既是赐恩者也是恩赐。我们都有能力

付出点滴行动，以天赋回馈“赐恩者”。

扭曲能量：消耗

工作与生活无异？

情绪疗愈即是

学习舞蹈

工作与生活无异？

如果分不清工作和生活的界限，我们就变成了自我成功的牺牲品。活在一维世界是危险的。在我刚开始学习精神治疗时，无论走到哪里都是站在菜鸟治疗师的角度看待生活。在酒吧里也冲着我的朋友长篇大论，也不管人家本来是想喝个酒，说说笑话寻开心。

一维世界背后的危害是只知拼命工作。若发展到极端形式，会让我们付出失去家庭、健康和朋友的代价。渐渐觉得自己是不可替代的，工作是如此努力，感觉精力难以为继。于是，工作一点点消耗我们的能量，身体又补充不上。我们该如何是好？只有更加努力地工作以弥补延误，这样一来，消耗的能量越来越多，陷入恶性循环。

我们都知道，在这种扭曲能量的影响下，即使是在工作之外的社交场合，也总是想谈论工作，因为我们发现在这些场合很难找到工作中的那种自负。

我们对工作上了瘾。

过于沉迷工作导致我们总想躲避日常事务，如家庭责任、朋友以及休闲娱乐。我们还能给出堂而皇之的理由：“我太疲劳了”“快要忙死了！”

超负荷的运转耗尽了本应与心智相连的能量。与心智失去联系后，我们又回到过度分析的老路上，思维运转不断加速，任务清单却越拉越长。

这种情况下，自我领导命令我们退后一步，与内心的导向重新联通，使心智的能量与纯粹得到恢复。

相对方位能量：信任

工作与生活无异？

情绪疗愈即是

学习舞蹈

情绪治疗即是

箭是象征正南方位与正北方位之间关系的符号。北方好比箭头，穿越时空准确地射向目标。箭射出后都有一个飞行的过程，箭端羽毛引导飞行方向，保证飞行的稳定。情感的自我就是为我们指引方向的力量。

正南方位的信任生命的能量不是天真。它是基于对内在情绪及外在矛盾的危险性充分理解的。它不低估危险，也不高估危险，而是脚踏实地、面对观察，采取必要的下一步。

通过提升对我们情感模式的觉察，摆脱恐惧和孤立负面情绪的影响，我们能够收获信任、希望、爱和支持这类积极情绪的能量。理性和感性由

此合为一体。心智赋予正北方位以勇士的能量，让我们勇气加身、一往无前。

相邻方位能量：展开和催化

工作与生活无异？

情绪疗愈即是

学习舞蹈

学习舞蹈

我参加过国际象棋车轮大战，20余人挑战一名国际象棋大师。大师在棋盘间走动，运子如飞毫不迟疑。不等你想好下步棋怎么走，他就杀将过来。不用说你也能猜到，最后他轻松地战胜了所有人。

象棋大师下棋不是走一步想一步，他们甚至能记住上万个精彩棋谱。下棋时，他们的脑中下意识地闪出一个棋局，当棋形展开时，就清楚该如何应对。与象棋大师类似，我们也可以借助所在的家庭、群体和工作团队中的模式，与心脑保持联系，明确而果断地进行应对。因此，随着形势的发展，我们就能唤起周围的能量并融入其中，及时释放机会。

心脑要求我们学会转化自身和他人的能量形式，这亦是本性使然——掌握能量的舞步。关键是保证我们所有的内在声音都是一致的，这样我们才有了内在的通透。对外表现出的活力能让我们专注，并能指引我们自身的能量。因此，确保我们的意愿和承诺始终是真诚的、由衷的，就能够催化支持创新的能量。

催化之星

一种方法

日新月异的世界需要新的领导形式，看待现实和意识的视角将与目前的标准大相径庭。我们面对的挑战不是来自科技，而是来自人。为迎接挑战，应先从自身意识的进化做起——我们必须自我领导。只有当自身的互联性和独立性形成平衡，才有可能帮助其他人完成意识转化。

在此语境下，意识即是：

“从周围环境广泛吸收信息，并以增强机体的存活和生命的质量做出回应的一种能力。”[4]

此外，我们必须思考该意识存在的背景。宇宙是纯粹的能量。世间万物都是由能量构成的，能量创造出一切实体和物质。能量震荡的海洋聚合成形态各异的物质，如岩石、波浪、花朵、衣扣、我们……

能量永远处于不断变化中：生成、扩展、变形、转化。我们就是在利用能量创造现实。我们都是思维的共同缔造者，我们的所有思维都是相互关联的。因此，思维在起心动念时变得可塑，思维对我们的期望做出回应。通过思维和感受的辐射，我们可以把能量传递给世界，进而影响其他的能量系统。

对这种宇宙能量的觉察，是引入这个能量流并成为有意识的共同缔造者的基础。确知自己也是无形能量系统的组成部分，就能够在更高级的能量震荡中存在。

每个人都会受到发散性思维的辐射影响。在印度，人们相信某个村庄要是住着位圣人，全村人都会开悟。不过在当今世界，个人学习和成长的动力已不是对开悟的追求，而是源自创造性行为。创造力肩负着为世界带来新事物和有价值事物的重任，创造力才是学习和成长最强有力的催化剂。创造新事物，需借助意识的能量与普遍能量流相结合，共同发挥创造力。

创造力人人都有，与生俱来，不过这种能力和肌肉一样也需要锻炼，否则就会松弛乏力。本书所述的能量、洞见和练习就是天赋智慧的训练场，我们需要强化自身力量，以胜任共创领导者的角色。

催化之星是审视自我的内部系统或者我们所处的外部社会体系的一张简图。



1.第一感觉

星形的起始点，是关于最初的洞见，是感受整体利益需求的元素。从各个方位扫描你对自我的认识。在你的第一直觉中，自身需要的是什么？

2.置身于自己的魔力世界

连接你的独特使命，获得当下的力量以超越管见，接入更简单、更深入的存在和认知方式。这一点是如何改变你的第一感觉的？

3.触动能量场

所有可能的准备工作完成后，在意愿的力量支持下踏入未知世界。领悟生活给予你的学习体会。

4.抱持共同创造空间

把自己的领悟以及生活中各种看似随机的学习体会讲述给其他人，把他们的支持融入这种领悟之中。

5.催化突破

当新的觉察开始成形，要重新设计你的前进方向。计划好接下来的步骤以及所需的资源。最后，确保你内心所有的声音都被听到，这些声音是一致的，在唱着同一首歌，通过这些来了解你的能量。

催化之星

一次体验（本文作者系一位运营总监）

我们曾举办过一次为期两天的会议，参会人员包括英国一些主要地区的地方行政长官以及英国政府的相关官员。此时会程已经过半。他们现在面临的问题是，怎样从突出地方政府的领导转向领导和塑造政府所代表的地区。

我们之前承诺过要办成互动的、充满活力和挑战的会议，参会者不能只是坐在那里听讲，分析听到的内容；而是要力促自己消化吸收会议内容，以求改变个人观念。当天夜里，我感到正在接近会议目标，但是想要更加深入的话，第二天每个人都需要有所改变。我们称其为“深潜其中”，以避免“浅尝辄止”。

我觉得需要给思维腾出些空间。所以在第二天开会前，我到外面散心。

伦敦市中心缺少让人产生灵感的乡村美景，时间也比较紧张，所以我不打算去公园。我在一家地图书店门前停下脚步。我钟爱地图，“把地图看作充满诸多可能性的图片”这个比喻让我开心。散步回来后，我还是没想好会上该怎么发言、会议怎样进行会更好些，不过确实感觉心情平静了很多；尽管还是有些信心不足，惴惴不安。

会场发言伊始，我从讲坛上走下来。讲坛让我与其他人有了距离，我需要与他们建立联系。我希望与参会人员能够坦诚相见，指出在我眼中大家目前的状态，向他们提出要求，希望能够超越一天前的状态。我很清楚，自己的状态并不见得比其他人好；不过我感觉到这一番肺腑之言为他们创造了机会，有可能取得不同寻常的进展。我的会议安排不是为了自己，而是为了让大家都有所收获。

取得效果了吗？答案是肯定的，也是否定的。有人得到了意义不凡的领悟，有人无疑是另辟蹊径。当领导就是要懂得怎样与普通人打交道，理解民众的经历，体谅民众的差距，了解民众的需求。要做到这一点，我们必须认识自我，在希望看到民众面貌改变的同时，我们自己也要有所变化。如果不能勇敢地剖析自己，那么激励他人去大胆尝试改变只是空谈而已。

十块石子

微技巧

人是群体性动物。我们都是彼此依赖、相互扶持的，因此我们说到就要做到，这点很重要。但是，人往往是要么对所承诺的事情不完全理解，要么因为感觉不是亲自做的决定，做事就违背原则。下面的方法有助于令思维清晰化。

·做一次头脑风暴，在纸上记下所有可能的选项，每张纸上记录一项。

·把重复选项去掉，这样每张上都是特定选项。

·给每个人十块石子。（可能的话，最好用真的石子。）

·要求参与者在最喜欢的选项下放四块石子（或者打钩），排第二位的放三块，以此类推。

·这样就呈现出一幅现实的能量和承诺图景。

适用于

·几乎所有事项，以包容、动态、专注的方式分享、排序、制定决策。

·适合个人，也适合家庭或者工作团队。

决策议事

微技巧

我们必须特别关注共同的理解，优先级排序决策制定的程序。

当团队的某项决策接近出台时，应邀请人来提建议。在建议被通过、采纳或拒绝之前停止所有的讨论。遵照如下程序进行。

·简明扼要地提出建议。

·提出的问题只为阐明建议。

·大家坐成一圈，轮流对建议表态。竖起拇指表示赞同。一只手掌向下来回摇摆，表示基本赞同，但需要进行部分修改。拇指向下表示不赞同。

适用于

·需要集体协商讨论做出决策时，确保每个人都了解手头的事项，感受到自己也是决定的一部分。

小结

如何将我的天赋回馈

·正北方位的关键点，是要求具备付诸行动所需的计划和资源。此刻你有正在进行的计划吗？你具备推动计划所需的资源吗？

·认识到奉献的意义超越自身利益，就更有可能感受到我们正以天赋回报社会。你的抱负是为何种利益？它是如何促动你的？

·在工作时达到心脑合一，自我如同一个整体在向前推进，流畅自如，如入无人之境。此时对时间的感知也起了变化，感觉时光飞梭如电。过去三个月，你是否经常有这样的感觉？

·这是八大能量智慧的第七项。某种程度上，激励创新轮进入领导行动阶段。过去三个月，你在自我领导和外部世界的领导方面做过什么？

·此方位要求我们做到生活中各方面的平衡：家庭、朋友、休闲娱乐、工作、个人发展等。扫描你生活中的方方面面。近期你的生活平衡得怎样？

·如果工作和生活平衡得好，工作会在情感和精神上给予我们滋养。工作是如何滋养你成长的？

[1] 指做的都是无用功，因为泰克尼克号终将沉没。——译者注

[2] Dalmar Fisher, David Rooke and Bill Torbert, Personal and Organisational Transformations, Harthill Group, 2000.

[3] Dalmar Fisher, David Rooke and Bill Torbert, Personal and Organisational Transformations, Edge\Work Press, 2003.

[4] Roger Harrison, Collective Papers, Jossey-Bass, 1995.

东北　如何保持自身能量的清澈明亮

催化

掌控月球

美好的炼丹术

专注力量

偷盗神圣

意愿是唱诗班，指挥：

结束亦是开始



如何保持自身能量的清澈明亮

爱因斯坦告诉我们，能量是物质在时间上的表现形式。“$E=mc^2$：一小块物质中的能量等于质量乘以光速的二次方的积。”[1]意思是说，即使是体积最小的物质内部也聚集了巨大的能量。

“质量和能量是同一物质的不同形式。与空间和时间一样，它们是相同的物质。质量和能量之间没有本质区别，只存在相互之间的转化。”[2]

各个方位的突破性问题，让我们看到自身呈现出的某种特定形式的能量。但是在东北方位，即激励创新轮的最后一个方位，我们审视的是能量本身。我们协调整个身心，以获取自身和周围人的能量信息；我们学习懂得催化能量转换，让自身与创造性生命力的能量互相调和，重新焕发出生命的喜悦、热情和渴望。

此方位上的突破性问题要求我们习惯于倾听内心不同的声音，塑造内在的统一性，并展现出外部的活力。这样做的同时，我们也能用心收尾，以此迎来良好的开端。

我们能够变身为能量的催化剂。

助益能量：催化

掌控月球

美好的炼丹术

专注力量

掌控月球

与月亮影响潮汐的方式相仿，什么样的内心引力操纵着我们自身能量潮的涨落？如果我们窥见世界的真实状态，窥见能量的流动和外现，那么人本质上也是能量。我们在激励创新轮的各个方位以及各种能量智慧，不仅是抽象概念，也是能量状态。

如果自我的各个方面彼此协调，我们的能量就会增强；如果相互冲

突，能量就会削弱，被思维和行为的不统一所消耗。为了保持能量的纯粹，我们必须倾听内心的所有声音，尊重它们所传达的信息。所以我们不断更新自己，做那些能带来美好愉悦感受的事情、我们有热情的事情和增强我们自身生命力的事情。

人际关系也是如此。要确保听到每个人的心声。如果我们自身的能量是纯粹的，就能够感受到周围人的能量状态，察觉到他们没有说出口的愿望和观点。掌控月球始于倾听我们的内心或是家庭、团队、群体的心声，感受当下的活力。

活力的字面意思是保持生命延续的能量。从对活力的观察开始，在活力转化之路上酝酿催化的神奇。

美好的炼金术

当下之道的核心理念就是作为创造性催化剂。当我们希望催化一个变化，使之从不和谐到和谐时，我们必须找到共同歌唱的方式。并不能只允许一种声音存在，将不和谐音转化为和谐。我们需要创造性突破，用全新的、令人信服的方式整合彼此竞争的声音。

如果连自身能量都处于矛盾状态，又如何能催化这样的突破。

解决这样的困境，有一个简单而又有效的方法，那就是培养我们对美的体验。若能够欣赏到大自然或个人的独特而美好的一面，我们的能量就会振动加强。当我们掌握了直接体验美和愉悦的捷径，就能够利用这样的体验，更新我们的能量和活力。一旦感觉能量下降，就需要通过重新联通生命力来转化能量形式，但要采取适合自己的方式。我们由此变身为自身

能量的炼金师。

专注力量

如果不能保持身心一致，就会失去让能量翻倍的机会。我们将会损失身心调和所产生的无穷能量。

若能拥有这样无穷的能量，我们就能真正用心灵体会其他人的思想和感受，能够与之产生共鸣。在团队工作中，当我们倾听别人的讲话时，感觉如同聆听自我内心的某种声音，即是心灵的共鸣。

想象自己的身体是由能量波构成的，以上内容就容易理解了。再来想象，这些能量波是在不同的频率上振动。有时能量波很诡异，让我们彼此失去联系。有时它们是不协调的，互相干扰。但在波谱的末端，它们又能够相互连通，让我们感知到对方的思维和感受。

当每个人都能听到自己内心的声音，整体上又能设法让彼此和谐，我们就能发挥出最大潜能。这已远远超越了协调一致或互为补充的作用：它是由能量态共创性的整体形成的全新能量，不可能由其他方式形成。我们由此突破到一种全新的状态，一种不同的境界。

这类突破具有两点关键特质。首先，它造就了不同于自身的，如想法、解决方案、前景……其次，能量的协同效应与自身能量的结合，也改变了我们自己。我们不再是从前的自己，我们一路奋进，阔步前行。总之，这些特质确保我们成为方案解决的一分子，成就我们期望的变化。

最后，东北方位提示我们必须做生命力的守护者。在美洲土著的地球

智慧中，有两条神谕精彩生动：“严禁通过对儿童带来伤害的法令”“世间万物都源自地球母亲”。

扭曲能量：强加

偷盗神圣

目标是唱诗班，指挥：

结束亦是开始

偷盗神圣

如果把自己看作能量，那么我们既是分立的也是连通的，粒子和波二元论的真相是由量子物理学确立的。[3]如果二者之间失去必要的平衡，会发生什么情况？

因为“小我”的力量，我们倾向于分离。人际关系陷入交易，与人交往的目的是得到“我”想要的，或者将“我的”想法或愿望强加给对方。与此同时，对方也希望把愿望强加给我们，双方的较量随之而来。这种较量不仅是为达成愿望，也是为了获得能量。较量中的获胜方自我感觉良好，会更加自信；失败者则感觉能量耗散，信心顿失。这些心理模式会迅速演变为习惯。

我们越是不失衡，生活就分割得越发简单，非黑即白、非好即坏、非对即错。我们忽视了能量的涨落，热衷于以自己的思维、愿望和信念判断周围的一切人和事。比如，饥肠辘辘的人眼中只有食物；好色之徒只关心对方有多大魅力；狂热信徒判断人只分教徒或异教徒两类。

将我们的观念不断地强加给所有遇到的人和物，也耗尽了我们的能量。生活呈现出的美千姿百态，我们却无动于衷，我们正濒临失去生活的美好。我们的能量波汇聚出无限的创造性潜能，我们却敬而远之。把自己的观念强加给对方的强烈欲望，真正是偷盗神圣的勾当。

这种扭曲能量最极端的变态形式，表现为暴力，即欲将观念强加于人的绝望举动。这种倾向在群体、球场观众、军队等人群中还会被放大。

在我们的人生经历中，曾经有多少次粗暴地将抽象的判断强加给其他人、其他群体或者国家？

这种强加通常与生活本身的神圣不可侵犯背道而驰。

是该改邪归正、弃旧从新了。

相对方位能量：意愿性

偷盗神圣

目标是唱诗班，指挥：

结束亦是开始

目标是唱诗班，指挥：

量子物理和新兴科技的智慧对心理学的启示，对理解东北方位能量很有启发。[4]

为了帮助读者理解东北方位和西南方位之间，即意愿和催化之间的重

要关系，我们引入了熵这个概念，即寻求变化的能力的逆转程度。

我们看到在西南方位中，最吸引我们视线的是意念的力量。但是它并不稳定，有可能渐渐减弱，趋向混乱。这就是熵。

激励在创新的旅途中若想最终成功，必须阶段性地被更新，以获得生命力。它需要被注入能量和一致性。此即东北方位的塑形转化所扮演的重要角色：催化新的秩序，让我们得以释放越来越多的潜能。

西南方位提醒我们明白自己是谁，要去向何方。东北方位则让我们回顾自己所取得的进步，能够倾听所有的声音，根据新情况完善计划。这样做，我们的能量协调一致，不断更新。

相邻方位能量：自我领导和激励

偷盗神圣

目标是唱诗班，指挥：

结束亦是开始

结束亦是开始

来到东北方位，我们即将完成激励创新的轮转之旅。现在是时候盘点我们在正北方位的行动，以便协调我们的能量，为正东方位的激励创造空间，触发更多灵感。

为了保持能量的纯粹，我们必须对事情的开端和结尾予以重视。从微观上看，就是要留意一切活动交互开始和结束的方式。从宏观上看，就是

以轻松的心态详细回顾激励创新之旅。

旅途上发生的一切都是相互关联的。当我们反思“以天赋回报”的经历时，会意识到我们的目标其实已经具身成为我。“我的目标”和“自我”之间已经没有距离。一旦认识到这一点，就能够意识到新的自我已经生成，那个自我与生命力更加一致，内心对生命力的显现方式也有了更多醒悟。

那个更醒悟的自我，已做好返回神山的准备。

当下圈

一种方法

与他人工作及相处时的礼仪，对于我们的能量有显著影响。可惜很多人似乎忘记了社交礼仪，而这些简单的礼仪能给人际交往带来更多价值、更多美好、更多尊重、更多乐趣。

当下圈是实践当下之道的基础，它是共同创造的空间，目的是催化突破，即超越自身利益的突破。它是建立在对共同创造的信念以及彼此的潜能空间基础上的。目标是建立一种动态，以利于获取触发于能量场的洞见。

上述目标的实现以及这种潜能的呈现，是建立在准备和保持当下圈所需的技巧、训练和关爱基础上的。

内容和程序交织

能够发挥效用的当下圈，实质是将内容、程序、实践和体验巧妙交织在一起。这一点只有当意图明确时才能实现。它的设计原则是为创造一种体验：既能改变我们，也能让我们的创造超越我们自身，是新的、有创造性的、革新性的及突破性的……

发挥效用的三要素分别是：对于微技巧的巧妙应用和顺序；保持当下圈的意识和水准；圈中所有成员表现出的注意力质量和有多在当下。

我们坐在哪里，怎么坐

在会议场所以及会议室，多半是参会者坐成一圈，虽然这让人有些费解。我们的祖先以火堆为中心坐成圆圈算是先例，比我们围坐一起看幻灯要久远得多。寻找或布置一块惬意的场地，自然光、鲜花和绿植有益于我们的能量。在场地中布置群体或组织的徽标、符号和标志，提醒我们记住自己的身份和希望达成的目标。这与自家餐厅墙上的家族肖像画道理相仿。

座位摆放的方式也很重要。必须把座椅摆成标准的圆形，不能是椭圆形或者摆放得参差不齐，座椅之间空隙不能过大。摆出的圆圈越漂亮越好。

圆圈中央最好不设会议桌。会议桌对创造性能量形成阻碍，减少了参会者接触的机会，限制了空间的灵活性。想做笔记的话，放到腿上就可以。

讨论的内容及方式

从一个议题转入下一个议题时，关键要处理好开始与收尾阶段，以及参会者在会议期间的关系质量。一种有效的方式是使用参会程序、结会程序和谈话圈，当然，参会者的专注度同样至关重要。

为了保持能量的清澈明亮，有时需要直接关注参会者的相互关系，而不是直奔议题。我们还应注意在什么时间做出调整是好的。在心理调剂性质的会议上，我们关注更多的是人际关系问题。而多数商业会议只关注目标，认为情绪和人际关系无关紧要。

身处当下圈，我们要不断地在意识和创造力之间找到平衡，辨清阻止我们实现个人和集体目标的障碍，并妥善加以应对。做到这一点，我们就能够释放出自我最优秀的一面，与其他人的优秀共同融入创造性关系中。能量由此聚集，我们的所见所闻、所思所想、所言所行都将是前所未有的。我们超越了原来的自己！

当下圈

一次体验（由两位智慧守护者合作本文）

一家风投公司的创始合伙人召集员工参加为期两天的会议，研究公司的商业运作，思考一个五年未解的谜题。

12位合伙人来到一家五星级酒店，都带着高尔夫球杆和手机。以为这次又是来打高尔夫放松，与潜在投资者进行高端会商的。公司创始合伙人向我们征求意见：“怎么才能让这些家伙把心定下来考虑正题？”他本人对当下圈也小有经验。

行动的第一步，重新布置会议室，换成我们的风格。在酒店豪华舞厅，我们搭起一顶印第安帐篷，里面铺上漂亮的地毯，帐篷中央是石头架起的模拟火堆，周围摆了一圈小凳子。

当参会的一行人带着手机和高尔夫球包走进舞厅，他们的反应在意料之中："你们这是在搞什么名堂？"

进入帐篷后，大家要轮流讲述各人在两天前的状态。这样很快为会议定下基调，大家的心境也瞬间转变了。这样不寻常的氛围让时间也慢了下来，他们开始轻松地讨论议题。

创始合伙人把那个棘手难题摆出来。他要求每位参会者安静地坐上一刻，反思这个难题对自己造成的影响。然后要求大家坦陈各自的想法和感受，倾听别人发言的同时不要求做出任何判断。

接下来的时间让人非常感动，参会人员经历了前所未有的亲密体验。他们能更认真地去聆听，发掘内心深处的思维和感受。这确实是突破性的成果。

随后我们要求参会者寻求解决该问题的方案。大家站在不同的角度深入探究，开始出现突破的迹象，对其理解也上升到一个新高度，我们决定采取必要的行动。

除了吃饭、睡觉和娱乐时间，两天来大家都在深入探讨，并就该问题达成共识，对未来如何发展也收获了不少洞见。和谐的能量铸就了团队凝聚力，成为推动进步的源泉。

开始，结束，完成

微技巧

召集会议时，要特别重视会议的开始和结束阶段。

·参会程序是为了参会者与会议建立密切联系，帮助他们全方位“投入”状态。侧重于强调会议伊始的人性化，建立积极的参与意识。

·结会程序让参会者通过反思和学习完成会议体验。创造一定的空间，确保会议在商业以及个人、集体层面的价值。

·谈话圈给参会程序或结会程序营造出仪式感和严肃氛围，可以作为会议某个特定阶段的完结。

对会议的目标和目的有了大概了解后，就可以进入参会程序。以确保谈话圈参与者的思绪和期望与业务目标有一致性。参会程序的问题和句子确保参会者回应的聚焦。

谈话圈强调专注当下，通过让参会人员全面关注其他人而非自己来达到这样的结果。

谈话圈遵守的规则如下。

·确定谈话圈关注的重点或意图。

·参会人员轮流发言。

·关闭你内心的对话，像聆听自己的心声一样倾听别人的发言。

·深度分享你的想法，不必保留。

·没找到感觉就不要开口，不操控。

·尊重沉默。

·保密：谈话圈的内容不要向外扩散。

结会程序是参会人员讲述对会议的整体感受，在会议结束时进行，与参会程序形式类似。这是团队成员间保持能量清澈明亮的另一方式。如果会议开始时，曾要求参会者说出他们对会议的期望，现在快速回顾会议已经达成和仍未达到的期望。结会程序可进一步延伸为：好的、困难的还是不同的（good、difficult、different）做法。

即便时间有限，也要对会议的开始和结尾阶段进行合理安排：一个词发言、一次呼吸长度的发言，通过鼓掌或摇铃限定发言时间。

小结

如何保持自身能量的清澈明亮

·东北方位是关于生命的能量和活力。过去三个月，你的能量是如何耗费的？

·当我们的内心发出协调的声音时，就能够拥有更多能量。内心不和谐时，能量就会耗散。你善于打破造成内心冲突的习惯思维模式吗？

·我们都具备感受周围人活力的能力。你生命中的关键人物拥有怎样的

精力？

·在此方位，我们的整体性源于成为两条神谕的守护者，“严禁通过对儿童带来伤害的法令”和“世间万物都源自地球母亲”。如满分为十分，过去几个月中你作为“守护者”给自己打几分？

·生命呈现出万千姿态。我们既可以欣赏它的多样化，也可以对其评头论足，或把自己的想法强加于它。你对生命的态度是欣赏为主，还是评判为主？

·我们的能量不是一成不变的。我们必须定期更新、恢复活力，否则能量也会衰竭。你是如何从生理和心理两方面更新能量的？

[1] Gary Zukov, The Dancing Wu Li Masters, Rider, 1979.

[2] Gary Zukov, The Dancing Wu Li Masters, Rider, 1979.

[3] Danah Zohar, The Quantum Self, Flamingo, 1991.

[4] Margaret Wheatley, Leadership and the New Science, Berrett-Koehler, 1993.

让实践鲜活起来

站在我的能量圈中心



人性的、更高级的自我、集体意识、伟大精神　站在我的能量圈中心

在面临危险或者危机降临的时刻，我仿佛进入了意识的另一个层次。我在世间生存并审视自我的能力似在成长。我的内观悟力变得更加强大。神清气定中，“我”看到自己此刻的行动，并以光速采集信息，以决定接下来的步骤，周遭的喧嚣与我无甚相干。谁是此刻的见证人？

我们已经领教了上天赐予我们的八大能量智慧。逐一审视这八个能量智慧，是为了领悟它们如何在生活中崭露头角，并在培育其成长的方法上收获洞见。在为掌握能量智慧而努力的过程中，要求我们全面审视自己的能量智慧，最终达到能够随心所欲并熟练地奏响能量智慧的交响华章。这就要求我们站在能量环的中心位置担任指挥——不为一己抱负，而是为实现整体利益。

于是我们抱着为社会做出创造性贡献的目的，进入能量环的中心。站在我的能量环中心，成为自己的见证人，这部分自我站在圈中央向外观望。自我的见证（作为自己的生命号船长，船员是各方位上的助益能量和扭曲能量）地位越牢固，我与同伴共同创造未来的能力就越强大。



能量圈是帮助我见证，变身为生命号船长的一种古老的符号。

我们先从正南方位，对自己的生活负责说起。我不是生活环境的懦弱牺牲品，我能够肩负责任，把生命当作一次探险的过程，同时为周围的人们做出贡献。

如同弓上的箭，现在我来到正北方位，我在此看到所有的机会和选择都向我敞开怀抱，我不再满足现状，不再循规蹈矩、得过且过。

现在我来到弓身位置，正东方位拥有洞察力。对每个选择可能出现的

后续都有所了解后，我现在必须做出选择。我需要选择的是从心路径，并接受由选择产生的后续。

随后我来到正西方位，在此协调自身全部的能量智慧，为自己选择的方向努力，于是“我”将正式付诸行动。

一次选择

在本书的开篇，你做出过选择：从个人角度探究当下之道。在阅读完释放个人潜能部分后，你需要再做选择。

如果你还没有读过本书的释放团队潜能部分，现在可以去看了。请记住，本书属于实践类型。因此请读者在阅读的同时加强实践。

设想将八个突破性问题置于一个圆圈中。每个方位上都设一道门。你走到正东方位门口，躬身致意，承诺要为整体利益付出行动。随即，你就站在了能量圈的中心，内心中的自我见证变身为你的内心领导或内心指挥官。

只需片刻工夫，借用能量圈反思以下选择。

·在南方：如果不以自己的独特天赋回报生命，我拿什么向生命献礼？

·在北方：若想增加我的角色分量，做出更多贡献，该如何做出选择？

·在东方：这些选择中，哪一个才是从心路径？在我眼中哪个更加清晰？

·最后，在西方：我该如何让自己的能量协调一致，将自身能量融入生

命中？

发现“我的”实践

当下之道的实践建立在这样的观念之上：当我们受到激励，创造出新颖、独特的事物，我们的生活自然变得更加充实。激励和创新不是运气使然，它们完全可以融入我们的日常生活中，如同呼吸一样。

某种程度上，由抽象化到具体化的过程并不复杂。光看书不实践与经过多次实践使得实践变成一种行为模式，这就是二者的差距。通过实践，我们才有可能以更富创造性的方式，更深入地认识自我。

实践当下之道的传统做法是，按照激励创新的轮转方向顺序进行；从东方开始，向右转到南方，最终回到东方。另外，你可以站在圈中央（可以是能量圈），选择你当下亟须解决的某个方位、某个方位的突破性问题或者某方位的助益能量。

选择完希望解决的方位和突破性问题后，你要巧妙地、有节制地保持问题。生活于是成为你的老师，通过日常记录，你可以发现生活给你的启示学习。当你所选择方位的阐释内容传达了生命为你呈现出的一切，它就被赋予了新的含义。

为达成实践的完整性，对所选方位的对面以及相邻方位的能量进行实践也是非常重要的。同时要留出时间实践各种微技巧。切记，这些能量和微技巧都需要实践和熟练掌握，开始时效果可能不明显。

当你和突破性问题之间已没有距离，能将问题和答案集于一身时，代

表你已获得认知，这种能量态可能从此就将为你掌握。此时可以把目标转向下一个你希望发掘的能量。

当下之道



我应从何处开始？我应在何处结束？我们的起点和终点在哪里？“我们”不仅是你和我，也包括受到我们的影响以及影响着我们的所有人。我们及我们的行为是先辈的思维和行动的结果。我们今天的言行也会在身后若干代人中间产生共鸣。因此，我们共同打造的激励与创新实践，让所有人都能受益良多。

激励与创新也是求索的过程，让我们把人生当作一次探险，并深入其中探究。我们尊重所有的探寻方式，无论是历史的还是现代的；汲取营养、包容并蓄，将其应用于激励和创新过程中。

归根结底，能够让心灵得到安宁的，只有当下的力量——此时此地。

未来将从此处以最令人惊叹、最出人意料的方式喷薄而出，仿佛施了魔法一般横空出世。

然而，实践还远未完结，永远都需要不断完善、不断成长；实践也是善集大成者，汇聚了我们为它做出的所有努力，无论是以何种方式，通过何种途径……

置身于我的能量环的核心位置，对于我们所有人都是一生的挑战。它是寻求掌控之路，而不是已知的掌控之路。若与同伴并肩奋斗、携手前行，释放我们的创造性潜能的机会将会大增。我们所说的同伴可能是常规的团队伙伴，也可能是志趣相投的同事或朋友，或是其他的现实及虚拟群体。

你最好采用对自己最有助益的实践方式。在此邀请你访问我们的网站：www.thewayofnowhere.com，到这里寻找同道中人。

下篇　释放我们的创造性潜能

欢迎各位

欢迎加入我们的探索之旅。

一起来探寻个人及集体创造性潜能的释放之道。过去12年来，在释放创造性潜能的探索之路上，我们荣幸地与世界各地优秀的个人及组织并肩协作。深度挖掘古今智慧结晶的过程，如驾驭过山车般激荡人的心灵。

一路走来，我们领悟了：激活我们的创造性潜能的是问题而不是答案。因此本书是有关质疑求索的作品。在探寻中上下求索，以洞达世事真谛。激励创新相互结合，种种疑问以及疑问之后的洞见，便具备了蜕变的能量。

在此请求读者在头脑中保留这些疑问，带着问题去探寻，你会领略到其神奇的一面。

做出选择

你可能已经了解，开始这本书可以从两个方向中任选一个。

在购买本书时你大概已经做出了一个选择。现在你需要再做一个：我要从哪里开始？

释放我们的创造性潜能

本书的这半部分围绕释放组织的创造及集体潜能而设计的问题展开。它着眼于超越组织的局限，在组织内部激发突破性的创新及通过组织将创新带到这个世界。

释放我的创造性潜能

本篇围绕释放个人的觉知和创造力而设计的问题展开。它着眼于那些可以在我们及他人身上催化内在突破的方法，帮助我们达成预想的激励和创新。

从哪里开始本书没有对错之分。

你现在将从组织的角度开始本书。我们在本页提供这样的机会让您可以暂停片刻，做一个有觉知的、对你来说是最佳的选择。

两条路都通向当下之道。

激励创新艺术轮

开篇

人人都知道这生意赔钱，管理层全换了，想扭转局势。总经理和我之前一起工作过，我们一起吃晚饭来讨论面临的挑战。很清楚的是，我们需要把我们的员工与我们存在的理由重新搭上钩，以此给组织注入新的能量。谈话中我对进行一次使命探寻变得热情起来。晚餐之后，我的热情已经开始感染他了，但第二天，首席执行官认真地思索过后，有了些别的想法：

“现在我们要搞清楚，你建议说我们先花一天时间自己想象这个生意的目的，然后花两天了解它的意义。”

“不是去想它，”我说，“更多的是别想它。”

“现在我真的搞糊涂了。”

“你不太可能想一想就得到一个足够有力的富有激励性的使命能重振整个生意。我们的意识思维趋向于把陈年的老东西再翻出来。你目前为止都试了些什么？”

“我们已经尝试几次来制订一个愿景。”他说。

“怎么做的呢？”

“我们搞了点儿东西出来，但老实说没什么新意，还不太值得跟别人

提起。如果我实话实说，现在的处境与理想状况相差甚远。当时是在一个运营执行会议的中途，在一个小时内既要讨论下一年预算，又要讨论新的后台办公室IT系统。”

“从你们能带来的独特贡献中得出一个打动人的意义，应该花多于一小时的时间和精力。”我说。

“是，这我懂。”他说，“但我还想不出来如何让这三天变得不一般。”

“好吧，想想看，你什么时候碰到过一个解决不了的棘手问题。”

这个首席执行官是个好人。他可能有点儿被我激怒了，但他仍然有雅量来尽量理解。经过片刻的沉默，他开始回忆：

“我记得有一次，我们生意的一个重要商业环节出了大问题。我当时在跟领导力小组一起工作。我们把确实很棒的人才放在重要的位置上，但还是没有实质性的改变。有个星期天，我正在温室里照料我的西红柿，突然好像就想出一条出路。”

“我们谈的就是这意思，”我说，“制造可以让新事物突破的空间。”

“所以你的意思是说当我照料西红柿时，我的潜意识仍在运作，试图给我的重要的而未解决的问题找到出路？”

“当然，这是相当普遍的现象，就像你忘记某人的名字，就在嘴边儿但想不起来，然后你刮胡子或洗澡时，完全没想这件事，可名字就突然在脑子里冒出来了。我们可以用类似的办法为新洞见的产生创造情境。这不仅仅在个人身上可以实现，一个团队也可以发生一次即兴的集体的突破。

但你需要审视给你的员工重新注入活力的重要程度，以此来让生意重获利润，因为这样的投入时间会远远超过在酒店里开一个小时会议的时间。”

几个星期之后，董事会成员们在一个朦胧的湖边展开探寻。在重述他们的经历时，每个人讲述得都别有风味。步调比平时要慢很多，倾听更为深入，在一种清醒而细腻的气氛中，小小的细节打动所有人。每次都有人在沿着探寻的路上，在探寻共同突破的过程中获得、揭示了一些有力的洞见。

我们已经远远超越他们最初的设想。尽管如此，我注意到我越来越想冒险去把成功向前推进。首席执行官和他的执行团队已经信任我，并按我的建议行动。现在我们都在迈向未知，包括我自己。

尼克是最早有这个想法的雏形的人，他当时正在医院里进行手术后康复。但我还是决定给他打电话。

“尼克，现在进展还行。”我说，“但如果他们没领会这个意思怎么办？我还能做些什么来帮他们呢？”

“要信任过程本身。”他说，“不要试图去帮他们。从他们的路上退出来，这样他们才能真正去面对。给他们设一个期限，然后他们就要么溃败，要么突破。他们可能需要先溃败，然后才能实现突破。”

“你们现在有两个小时的时间。”我向这个团队宣布。

期限突然转变了能量，寻找高明的突破变得更加紧急。

之后我从50米以外听到大笑，我就知道他们已经搞定了。还富余了一

分钟。

我们的探寻

我们如何在社会中扮演一个创造性的角色

这个问题累计有好几年都是我们探寻的中心，零碎地说，那就是更长时间了。在我们身处的行业组织以及我们服务的那些组织里，我们一直在问自己这个问题（探寻）。重要的是，我们了解这个问题非关慈善。这是每一个伟大事业的中心所在。

随着民主和资本的扩散，世界变得越来越全球化，科技进步持续加速我们之间的联系，只需轻轻一按。在这样一个世界里，这个问题是非常适时的。我们同时在面对日益增加的不平等、自然环境的不和谐、意识形态和价值观的分崩离析，这些对地球上很大一部分人来说，意味着越来越多的无意义、失望和不自在。

当它能让各种类型的生意和组织蓬勃发展并在社会上扮演一个整体化的角色时，它同样成为一个重要的问题。它重新构筑了“生意的目的就是为了赚钱”这样的传说。它挑战了“人们是可被利用的资源”的这种概念，人们应该是带着他们的创造力、意义和热情来鼓舞工作的群体。该问题让我们可以跨越冲突，拥抱差异性，正因有差异才让事物变得不一样。这也把商业的角色转向以释放人的能量和探索人类的前进为中心。当我们记得商业本身都是在以这种或那种方式接触地球上的每一个人时，这点尤其重要。

本书专为帮助个人和组织跨越上述部分的挑战而设计。

你当然知晓自己可以从两个方向之一开始阅读本书：如何释放我的创造性潜能或如何释放我们的创造性潜能。你会发现，这两者远远不是互相孤立的。我们相信，这个双子结构不仅能让你找到最合适的切入点阅读本书，而且能让我们瞥见在面对一个重要的矛盾问题时，即我们如何在这个社会中同时以个人和集体的身份扮演一个有创造力的角色，我们自己的回答。

本书的下篇部分揭示应用于释放组织的创造性潜力的当下之道，两篇内容都帮我们审视一些个人和组织的困境，列举如下。

工作日工作和周末生活

我们花60%～70%的生命在工作或准备工作上。如果我们在临终之时回顾，发现绝大部分时间都花在那些不曾滋养或助我们成长以及实现自己最高潜能的事物上面，那真令人心碎。[1]所以我们如何让此生的工作更有创造性和意义呢？

组织内生活的区隔

我们个人的世界观、我们怎么生活、我们的公司以及我们的文化体系即使没有受牛顿学说对世界看法的主导，也被影响很多。在这个概念中，事物都是被分割成部分并分别进行管理的。量子论的观点是与之相反的，它认为宇宙是一个创造性的互相联结的网络。如果我们能学着看清并更系统地工作，然后富有创意地推翻那些阻挠我们的潜在习性和假设，那又会怎么样呢？

以创造问题的思考水平来解决问题

传统的信念是只要把我们的聪明才智聚焦于一个给定的问题，我们就可以漂亮地搞定它。当我们想待在自己的舒适区域并隐藏脆弱时，这种假设是一个方便的论点。但如果我们能找到一种激发内心的方式来接入、欣赏和珍视我们的完整性：包括组织生活中智力的、情绪的、社会的、身体的以及灵性的资产呢？

这是一本关于实践的书。它帮个人和组织找出方法，让其可以在社会中扮演更富创造性的角色并同时滋养他们的成长。它包含特地设计出的一系列问题，帮助我们走向未知，超越局限。它指出我们如何可以和组织社区或文化中起作用的一些隐形力量共同发挥作用。最终它揭示了一个整体性设计来让我们与他人及地球更融洽地共生。

本书讨论如何让我们每个人找到自己的位置，在这个位置上，我们可以和自己的创造性生命力联结，并与我们周围的人的创造性生命力交织在一起。

[1] As stated in a paper by Paul H. Ray, ‘ The rise of integral culture ’, Noetic Sciences Review 37, 4-15, 1996.

一本关于突破性问题的书

本书内容是围绕突破性问题展开的。

突破性问题好比一把把钥匙。在开启每扇门之后，都能让你遇见自己更好的一面，让你连接到那些更广阔、更深入的内在和外在资源。资源的拓展以及自我认知的提高，对于唤起我们的创造性潜能尤为重要。

突破性问题是当下之道的核心，是释放我们个人创造力的关键。因为创造力很少始自答案，一旦我们找到答案，学习的步伐就会放缓，求知欲也会减弱。将初始洞察力、直觉和想法重新界定为突破性问题，就能触动我们的求知欲。求知欲召唤活力，二者相结合所产生的能量，足以激发创造力的涌现，并使其源源不断。[1]

突破性问题由此带领我们进入未知世界，令我们感到兴奋、有热情和想要有所行动，当然伴随而来的还有恐惧和担忧。随着时间推移，我们学会“带着”问题，而不是一味寻求答案，突破性问题便慢慢显出魔力。

正如禅门公案是为开悟定慧，[2]让突破性问题占据人的身心，学会让自己也变成问题。由此，我们也只能由此突破这个问题。开悟的那一刻，我们看见此生未睹之物如同魔术一般……不知如何变幻出来。

本书推介的八个突破性问题，是为揭示并打开通向创造性潜能的八扇门。透彻理解这八个问题，能令我们的意识延展，激发我们的创新能力，共同创造美好未来。

每章内容都是通过挑明一些洞见来展开问题，书中尽量避免给出特定答案。希望读者能够发掘自身以及所在组织的洞察力，每个人都要寻找属于自己的答案。

带着突破性问题于脑中，时而收紧、时而放松，你会发现它们渐渐显露的魔力。若你对相关问题已有认知契合，魔力将迅速绽放。若对问题缺乏认知，就会感觉困难重重。觉得难有共鸣的章节，恰恰可能令你在释放创造性潜能方面取得突飞猛进的成果。

[1] Inspired by a lecture by Moishe Rubenstein entitled ‘ The role of intuition in the creative process ’, presented at the Second Annual Global Intuition Network Conference at York University, Toronto, Canada, 20-22 August 1992.

[2] Koans are riddles used by Zen masters as a means of awakening, for exampleJohn Daido Loori, Two Arrows Meeting in Mid Air, Tuttle, 1994.

激励创新

一项组织艺术

似乎生命本来就是富有创造性的。它一直在扩展，带来更大程度的复杂性。尽管它也追寻着独特性，并把新事物化繁为简。[1]但奇怪的是，我们都好像是阻碍生活前进道路的专家一样，即要按我们的方式来。

打个比方，所有的生意都需要适应、演变和创新，以便生存。事实上，创新的渴望经常是被热烈欢迎的，因为它被看成是个人和组织成长的机会。但同时这也遭到同等的，通常是更强大的组织内部惯性和企业文化上的抵制。这些会反映在一个组织没能力做决策、官僚主义摧毁一切创造动力、一个领导小组发布混乱的指示、拉帮结派的争斗、不合理资源分配、无力阻止同样事件总是一样地发生上。这样的清单，我们都太熟悉，可以无止境地罗列下去。

我们如何同时释放一个组织的创造性潜能，并赋权于这个组织内外的人们，让他们找到自己生命中更大的意义和创造力呢？

但是等一下。在继续之前，让我们停下、反思并真的把这个问题带进来。因为这对于当下之道是基本的，它掌握了我们探寻的力量和精炼处。

我们发现自己正处在一个史上超棒的时刻，在全世界范围内，这个问题对组织来讲都是空前地至关重要。因为如果不能持续地回答这个问题，就不能持续地通过他们的人才努力给市场提供令人振奋的创新。如果是要为一个指数级别的繁荣发展而创造产生灵感、创造力和创新的环境，那么

当我们考虑到每个组织都要找到针对这个问题的个体独特答案时，答案就更加关键。

因此，本书提供了起催化作用的工具和过程，把挑战转化成一个鲜活的实践，一方面能增加释放集体潜能的事情，另一方面能在个人层面、人与人之间以及组织层面减少让我们创造性潜能消散的存在和行为的方法。

共创

当下之道是基于共创的思想体系。

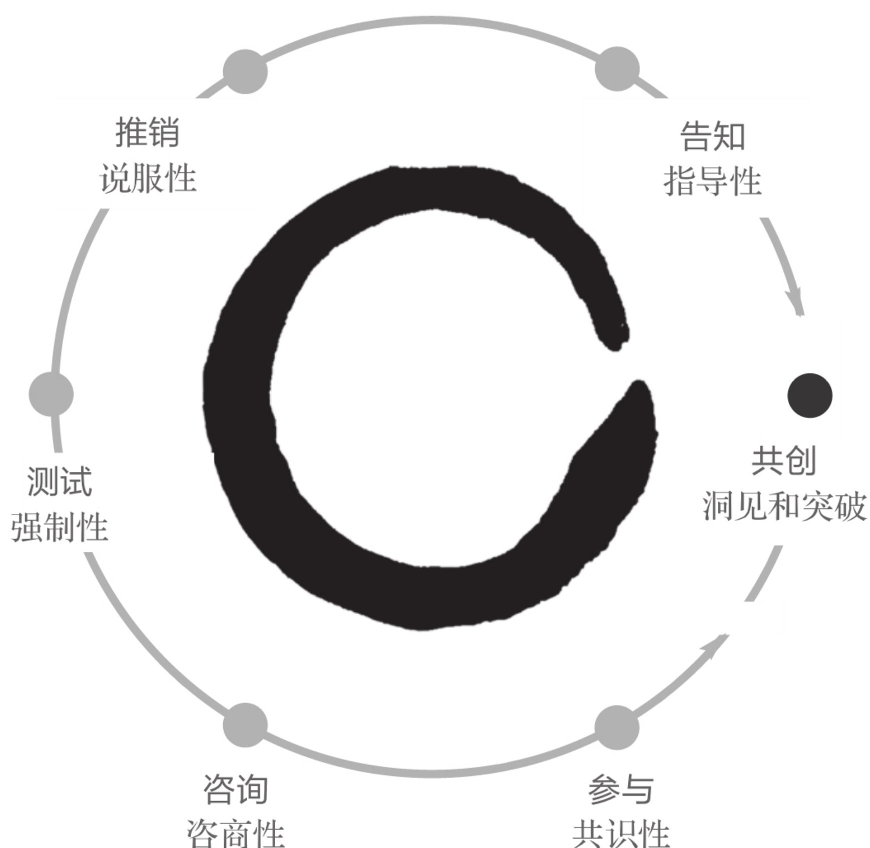
共创是一切事物之间的互相作用和互相连接。这也是我们要释放存在于一切事物之中和之间的创造性潜能的这个过程的名字。

共创存在于自由和限制之间的空间里。确实，在自由和限制之间的创造性张力产生了新的洞见或突破。

而且，在共创的突破产生时有两件事情发生：我们在我们之外创造了什么（创新），与此同时，我们也比原来的我们更丰富（转化），所以我们不再是以前的我们。

在那个分裂瞬间，我们内在圆满，又富于空性。[2]这与组织运作中更熟悉的方法相反。[3]

要注意到，共创不是参与的另一种说法，这很重要。共创存在于参与性及指导性的方法之间。正是通过这种互相作用，而且是因为这种互相作用，突破才会发生。



i-i：良性循环

到目前为止，我们的探寻最神奇和充实的部分是，我们正沐浴在现代及古老智慧传统的庞大阵容之中。这些包括意识的科学、新科学、组织发展及转型、创造力和设计、心理治疗及完形，还有禅宗、美国原住民智慧、道家及其他通向觉知的系统方法。

这些尝试的自由（找出哪条路走得通哪条走不通）给我们在自己组织的探寻之路上一路加油，让我们发展出一条独特和包容的实践之路，边走

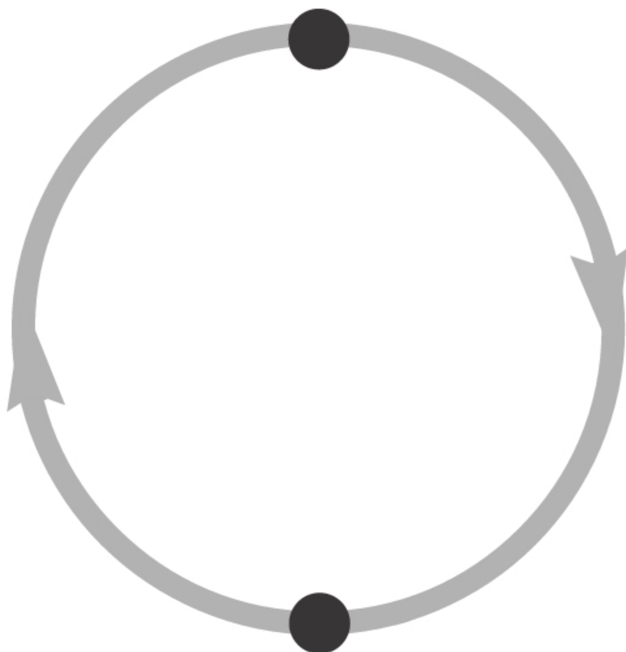
边适应演变。

我们今天已将团体实践方法演绎成12个符号，每个符号代表一套独特的过程、应用、精妙要点和细微差别，也带有它自己的智慧传承。通过一系列广泛的应用或探索，从大型跨国公司、到中小企业、从教育政策到学校和班级、从父母到子女，这些做法都大获成功。

本书侧重于探寻中的一类特别的应用。它揭示了我们称为激励创新的艺术和实践，我们设计用来在我们内部、组织内部、跨组织、组织之间催化产生一个关于激励和创新的良性循环，双方彼此持续并交互地提供动能。

激励

吹拂或吹进的举动；灌输到头脑或灵魂的东西；
灵性对人类头脑的影响；吸入的某些想法或目的。



创新

已经建立的事物的变更；枝节顶端形成的新芽；
变化成新的事物；改变；引进新的东西。⊖

[1] Inspired by Margaret J. Wheatley’s book A Simpler Way.

[2] The Enso, or moon circle, is a Zen metaphor for enlightenment.

[3] Inspired by Bryan Smith's five-stage model from The Fifth Discipline Fieldbook, Nicholas Brealey, 1994.

激励创新轮

对我们的实践更显著的影响之一是美洲本土智慧，还有他们所谓的“智慧轮”的使用，这是一种基于宇宙古老分类法的系统设计。

过去十二年来，我们已经用这种35 000年悠久的方法来做实验，并有力地释放个人、团队和组织的创造性潜能。它的秘密与微妙很深广，我们本书里只介绍基础方面。这是我们发现的唯一可以同时定位并释放在个人身上、团队之内和更大的组织之内的隐形力量，因此可以形成一套真正产生变化、发展和转型的系统途径。

nowhere中每一种业务都有其具体探寻基于的各自的激励创新轮（以下简称轮子）。本书介绍用来释放个人和组织的创造性潜能的nowhere之轮，它也是nowhere最开始的轮子之一。

对我们有很大影响的符咒（或者说智慧）的传统用指南针八个方向作为基础来形成轮子。[1]它们从东方开始，像太阳一样，然后沿顺时针方向转到东南，然后南方，等等。

在每个轮子的中心是我们的创造意图，在此是激励式创新。

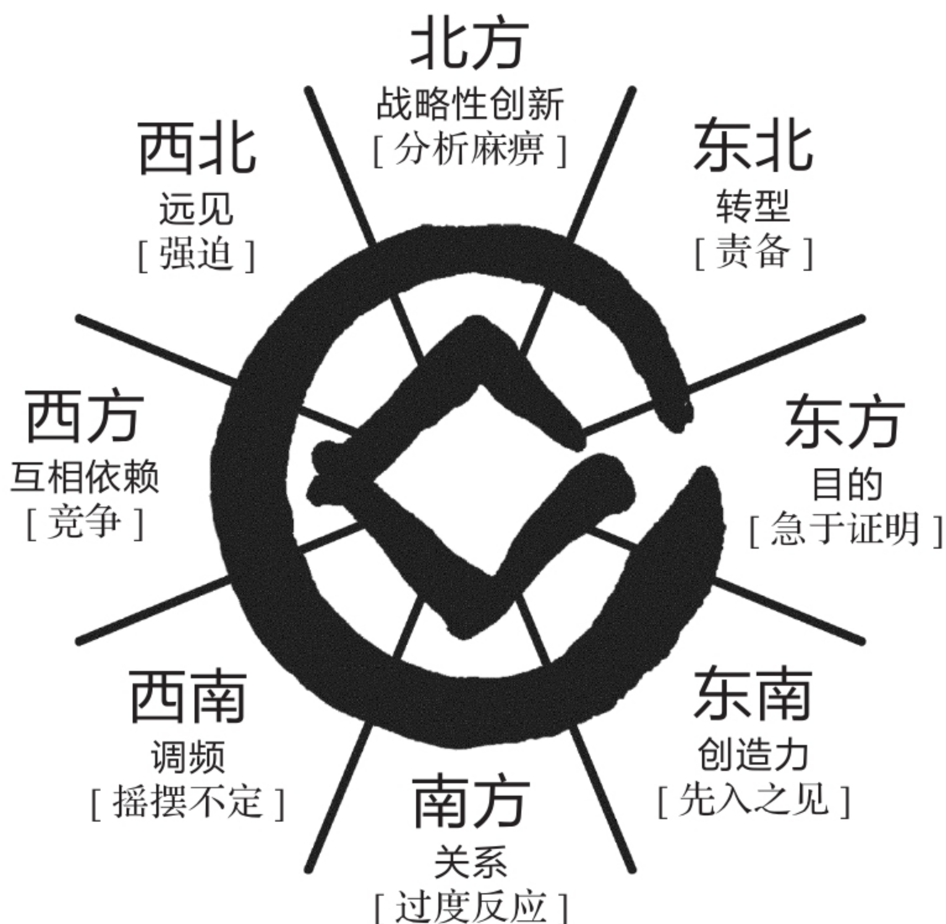
激励创新轮的每个方向指向两个不同的状态：一种“助益能量”能让我们召唤并彰显自身的创造意图，一股“扭曲能量”打压我们的创造意图。这些力量状态就像我们穿的袍子一样。在助益状态下，我们在不同时间穿不同袍子来满足不同需要；另一方面，扭曲能量则可以吞没我们。我们很容易忘记正穿着扭曲的袍子，就开始被它左右，不知不觉地习惯性消减我们

的潜能。而且这些扭曲能量还会为它们自己的局限辩解，这样我们就和他们勾结起来，让它们成为我们的行为和思想的根深蒂固的模式。

我们内在都有这些助益能量和扭曲能量存在，他们在任何一种人类系统中都能找到，比如个人内在、团队内部以及组织和群体内部。挑战在于要提升我们对这些隐形力量的觉知，这样我们就可以成为自己行船的主人。

而且这些轮子可以当作地图，让我们在任何时刻了解自己身在何处，并找到线索释放自己的创造性潜能。

i-i助益能量与扭曲能量的艺术轮



助益能量[扭曲能量]

打个比方，借助谦卑和修炼，我们可以学习用技巧随心所欲地召唤我们的助益能量，借此消弭我们的扭曲模式。我们还可以看到一股助益能量可以放大另一股助益能量，或一股扭曲能量引发另一股扭曲能量。

当我们呈现轮子的潜能时，发现每个方向都在影响其他方向。比如相

对方位能量和相邻方位能量就有独特的影响和联系。

因此，这真的是释放我们创造性潜能的一个系统工具。

我们在轮子的每个方向都放上八个突破性问题中的一个。这些问题是询问的精粹所在。它们是打开八扇门或八个方向的钥匙，或轮子的方向。正是把突破性问题和每个方向上的助益能量扭曲能量两者并列来探寻，才让我们发现洞见。

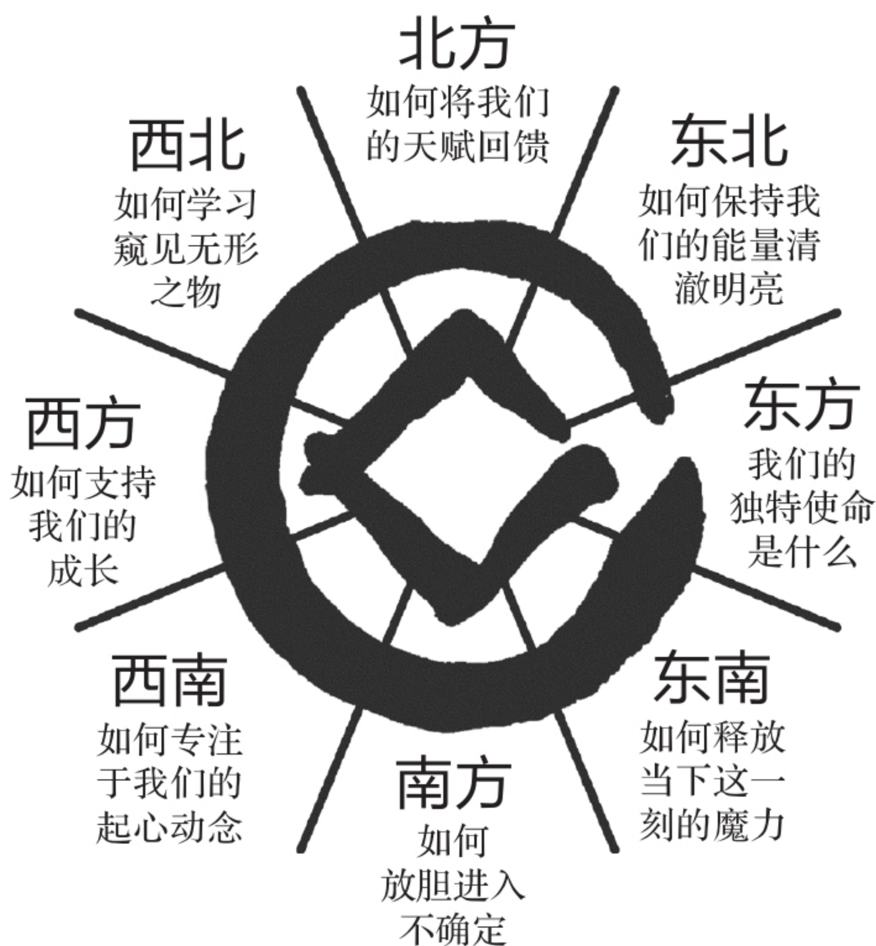
指出这些问题是有次序但非线型也很重要。首先我们要搞懂如何循环，是从东一直绕向东北。一旦按次序一个个探究过它们，我们就可以试着站在轮子中央来探究它们指数级别的威力。

随着工作的开展，我们开发出两个激励创新轮：一个艺术轮和一个实践轮。诠释它们差别的最好方法是通过一个禅宗的比喻。

禅宗是通过练习心无杂念来达到证悟的法门。这个觉知的实践可以通过不同的艺术模式来进行，比如箭术、剑术、书法或茶道。这些艺术形式是在一定觉知状态下的身体表现，但每种艺术形式又可以催化一种更高的觉知状态。在极致状态中，艺术和实践结合形成共创的舞蹈。

通过本书，我们介绍激励创新的艺术轮及实践轮。我们以艺术轮为基础来释放我们的集体创造性潜能，尤其是通过组织转型的修炼；同时，我们以实践轮作为基础来释放我个人的和我与他人之间的创造性潜能。二者一起绘成内在和外在转变的旅途。

i-i艺术轮及八个突破性问题



[1] Based on the Native A merican Earth Wisdom tradition of the Ehama Institute.

如何使用激励创新轮

在读者潜身于这些突破性问题之前，就如何利用激励创新轮达到最佳效果，给出我们的一些建议。

本丛书分为上下两篇，上篇是关于释放个人创造性潜能的方法，下篇是释放团队创造性潜能的方法。每篇都有八章内容，分别对应八个方位。依照激励创新轮的传统方式，先从东方开始，按照顺时针方向依次排列。每篇的结尾部分，总结站在我们的能量圈中心的意义。上篇的最后引导我们走向当下之道。

每章内容都是围绕一个突破性问题展开的。这八个突破性问题如下所示。

东方　我们的独特使命是什么

东南　如何释放当下这一刻的魔力

南方　如何放胆进入不确定

西南　如何专注于我们的起心动念

西方　如何支持我们的成长

西北　如何学习窥见无形之物

北方　如何将我的天赋回馈

东北　如何保持我们能量的清澈明亮

每个问题后都有两节俳句。[1]俳句在这里为各个方位做出诗意的总结。每行俳句都是对突破性问题的某个关键点的浓缩提炼。

俳句的第一节从助益能量的视角审视突破性问题。第二节第一句，通过扭曲能量的视角审视突破性问题，第二句和第三句提供相对和相邻方位的视角。

试举例如下。

把怀疑搁起
记住我们是谁
为每个人



……助益的评注

从上向下俯视　……扭曲的评注
把握更广阔的格局　……相对方位能量的看法
转变当下　……相邻方位能量的看法

洞见就隐藏在问题和解释的字里行间。

在各章中同时介绍以下内容：

·释放个人和集体创造性潜能的一种方法。

·来自对当下之道有直接知识和体验的一个领导人或“创意催化师”的见

闻。

·一两个微技巧，是有助于释放创造性潜能的思考和引发方式。

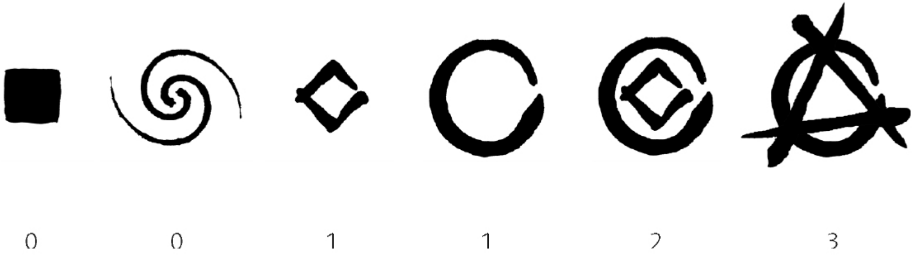
我们有意隐去了提供个人体验者的真实身份。他们给出了各自的观点和视角，这些人都能够激励身边人，互相取长补短。

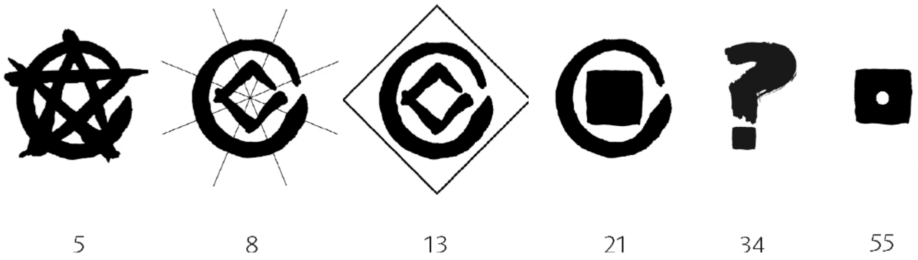
在阅读本书的同时更需要实践。读者应按照自己的方式逐个问题逐个章节通读。每一方位中的突破性问题都要理解透彻，再转入下一方位学习。

读罢本书上篇，着手读下篇，单独阅读一半都不能算完整领会。若不能发展、完善自我，就体现不出我们活在世上的价值；若不能与他人一起携手创造，孤立地发展自我也是一种放纵，我们应与其他人携手共同创造。

通读完两篇之后，方能汲取到本书的精髓，方能转化为实践当下之道的资源。

最后，如同在nowhere我们视自己为创新催化师，我们吁请读者应用本书内容，催化个人以及周围人生活中的创造性突破。将怀疑抛在一边，为新的可能性敞开怀抱。漫步于我们共同缔造的世界，会时时感到惊喜，你将看到出乎意料的事情发生，如同魔术般……来自无有。





[1] A haiku is a minimalist form of Japanese poetry designed to convey anexperience. It has a syllabic structure of 5-7-5, which is based on theutterance of a single breath.

八个突破性问题

你即将进入激励创新轮。

愿你这个旅程给你的组织带来创造力和创新。

期待你能施展独特的个人天赋，造福世界。

东方　我们的独特使命是什么

使命

将怀疑搁起

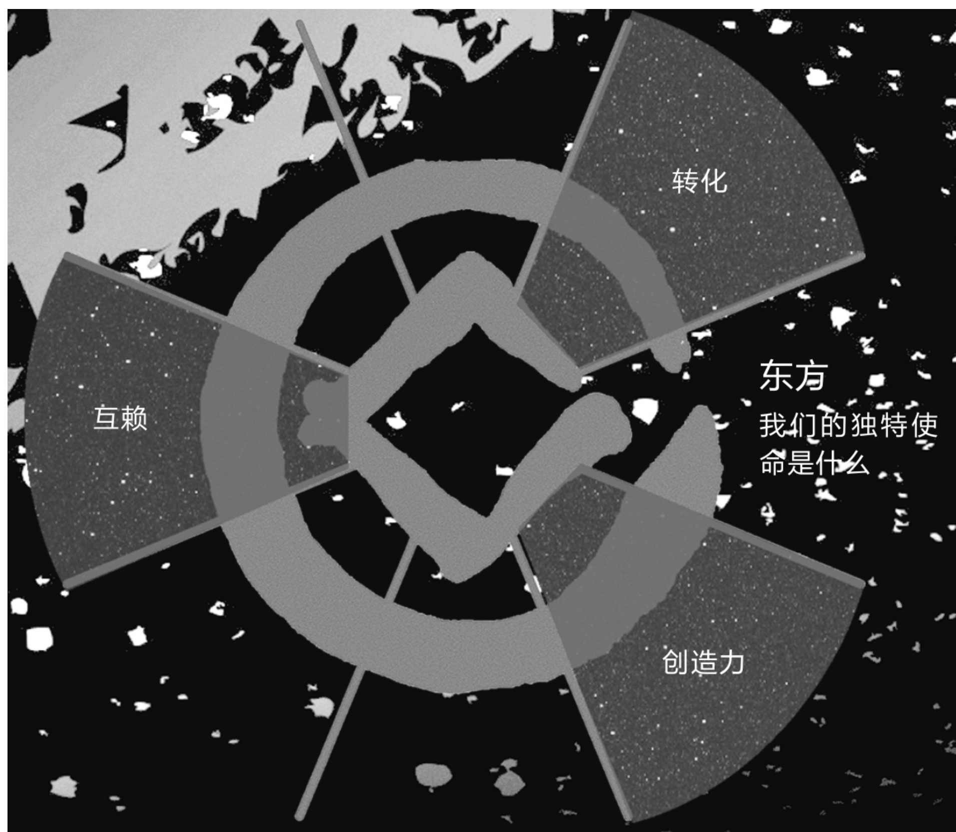
记住我们是谁

为每个人

从上向下俯视

把握更广阔的格局

转变当下



我们的独特使命是什么

在多年的咨询生涯中，我们注意到吸引人的事情之一就是诸如“使命”“愿景”“目的”“DNA”和“雄心”这样的词和概念，不同人用法不同，并常常混用。

当然，像这样的概念的危险是被用得很滥，就是一小群聪明人在不知哪里一个房间里想出的一些陈词滥调的口号，然后卖给一个组织，被管理层当成个新玩意儿，成为本周话题。

对我们来讲，最后剩下的概念或资产就是目的。目的不是我们想出来的，是我们发现或重新发现的。它已经存在于我们每个人之中，它是建立、形成和绑定我们组织的东西。那么，我们组织的独特目的是什么？是什么让我们团结在一起？我们想制造什么样的不同？

“我是谁？”和“我为什么在这里？”这些一直围绕着我们的问题，对于组织来说也同样如此。当一群不一样的人共同抱持这些问题，令人惊叹的洞见和真相会开始浮现，并且巩固决心，坚定信心，启发我们内在的需要来进行创造。

“东方”这一章邀我们绕到第一个突破性问题之后，一瞥这激励创新轮的威力。

助益能量：使命

将怀疑搁起

记住我们是谁

为每个人

将怀疑搁起

接入到一个组织的巨大创造力的途径之一是相信有一个共同的使命（purpose）存在。这就意味着我们将相信企业生存的唯一使命就是成长和给股东带来利润，而将其他放诸脑后。取而代之的是，我们要进入一个世界，这里的每个生意群体和团队都有其独一无二的贡献。

如果能够将怀疑搁置，拥抱“每个组织都有一个独特的使命”这样的想法，我们就在解放组织创造潜力上迈了第一步，这会让我们的员工在他们自己的生命中找到更大的意义和创造力。

一个组织在利润之外的使命是激励式创新的一个有力的联盟，也是制定关键战略性决策时的导引。它对产生激发转化所需的足够能量以及创造沟通战略创新所需的连贯性和形式是至关重要的。当企业努力要实现目的，即滋养我们的灵魂并在自我实现的路上满足我们的抱负，这给更高目标以及不断推动企业向前注入了信心。

当把一个组织和它的独特目的联系在一起时，我们就打开了灵感的源泉，它可以把团队的视角从眼前投向远方。当我们要释放我们组织的创造性潜能并催化战略和文化变革时，充分和这个源头相连接是至关重要的。这种成长需要形式（战略）上和能量（文化）上的转移。

记住我们是谁

为了应对日渐加速的变化，组织在不停开发新的成长战略。如果它们在商业概念层次不能有效反应，其他人就会先反应。[1]

但领导者们常常头疼不能有效地沟通这些战略。通常困难不在于沟通的形式或程度（虽然这也够难的），而是又来了个新想法这个事实。如果没有适当的铺陈，让大家感受到相关性和情感连接，一个新想法很少会打动人们的心和头脑。

组织的目的有在形式和能量上催化改变的能力。它有更新和重新聚焦的能力。而且，它有力量去启发其竞争对手无法跟进的独特战略道路。但

要达到这点，我们的这个目的必须是真实并能引起共鸣的。它要能创造空间，让人们以他们自己的方式有效地做出贡献。它必须使企业和员工的希望及抱负结为同盟。

那么，我们怎么才能发现这个神奇的使命呢？仅仅是开始询问使命这样的动作就让我们开始了使命探寻。我们的使命已经解码在我们的过往中，我们可以在这些空隙中瞥见它：那些我们真正热切在乎的、我们擅长的、这个世界赞许我们和需要我们做的。[2]这些起初的瞥视让组织的场域开始形成，以此来浮现使命；更重要的是，帮员工重新记得他们是怎样的群体中的一分子。

但这样可能还不够。一个真正带有召唤性的使命需要一个共创造性的突破，最好是代表整体的一小组人来实施。这样的突破需要一种不同形式的认知。如果说我们的主导文化是在日常透过理性和分析来认知，那么现在需要让我们的觉知层次转变，并扩张我们直觉性的认知方法。

我们的理性思维从我们的分离感而来，我们的直觉性思维是从内在互相连接的领域获得信息的，这个空间存在于我们自己和他人之间。这两个方面都是有效的，但我们趋向于依赖理性牺牲直觉。使命，反而是来自我们互相连接的。它连接我们，容纳我们，然后帮助我们重置对智力的过分依赖，鼓励我们相信自己的直觉和“就是”的感觉。

当我们能够放下自己的内在对话，保持一种持续的深度聆听和观察的直觉状态，微妙的新洞见便开始浮现。有时候这些洞见让人觉得来自更高的源头，因为它们好像突然出现于无形之中。

为每个人

因而，一个组织的使命不是在众多选项中选出的一个意图的理性表达。它更是某个真实突破性时刻的产物，来自一门深刻而完全的学问。要升起这样的洞见，需要我们代表大家向这个探寻的征途臣服、软化，甚至某些时候消融我们的分离感。

与我们的互联性重接连接起来，我们也对一个真实的来自场域的突破打开了自己。自此我们的使命开始为这个场注入活力，而且这个场（the field）也为我们的目的注入活力，创造了一个自然的具有召唤性的引力运动，推进组织带着尊严、意义和团体前进。

扭曲能量：证明

从上向下俯视

把握更广阔的格局

转变当下

从上向下俯视

我们真正投入来发现和达到使命的能力，深深地受到我们一个天然扭曲倾向性的影响，即不停地为自己辩解和证明（proving）存在的价值。这通常表现在不停地检查财务结果和市场份额上。在微观感觉上，这也表现在那些强制考核一切的企业文化中。当这种倾向仅被用来界定责任、肯定进步和最大化地学习时，它本身不是问题。但它们常常在自己权利内变得兴师动众，制造机械乏味的官僚主义。

在积攒能量和损耗能量的卓越经营之间有一个分水岭。后者常常发生在最高层要我们为了更少的东西付出更多的劳动。

对于最高管理层来说，世界真的就是关于损益和股东价值及回报的。但这不是其员工每日的世界。这就指出领导力在释放组织集体创造性潜能时扮演的关键角色。

伟大的领导者对他们创造价值交换的能力很自信。他们明白，越能更多地实现我们的目的，就能产生更多的利润，就有更多的能量回馈给组织（给它的股东们或利益相关者们），就能让我们释放更多的潜能。当然，另外一条可选的观点就是把利润当成一个组织的唯一使命，那么理所当然地，员工就被困在做得更多、产出得更少的世界里。这原因能不能让人们起床都很值得怀疑，更不必说为组织拼尽全力了。

这指出了这个方向上扭曲能量的另一个表现：领导者给自己增光，变成考核系统的监管人而自外于群众。在这个模式里，领导者倾向于由上向下俯视。那些能够并且必须放在释放组织潜能上的至关重要的技能和经验因为需要监管和考核变得失衡。这就好像把你的足球队的主力拉出来去管记分板！在这种情况下，使命无非是激励那些没有合法所有权或常务决策权的员工的工具。这种分离产生了一种超级头脑的能量，形成了一种人们纯粹以他们的专业和职业角色互相来往的文化模式，根本就没有空间让个人创造力绽放。相反地，组织变成人们寻求证明自我价值的战场，来证实他们才最了解组织。

决心采取使命导向的途径，我们需要臣服并庆贺我们能在世界上做出的改变。使命启发人们，还组织以心灵。没有心，我们，也就是说人，只

是另一种被使用和滥用的资源。

相对方位能量：相互依赖

从上向下俯视

把握更广阔的格局

转变当下

把握更广阔的格局

我们沉迷于证明自己价值的原因之一是短期效应的压力，这已成为一个全球文化现象。

短期效应及其随后的决策和行为通常不仅会威胁我们自己的组织，还会威胁和我们有互动的其他系统的平衡甚至生存。目的，当它从这个场（the Field）产生时，能帮我们重置这种失衡。一个真实的目的从整体里面来，它更会滋养这个整体。

激励创新轮的东西轴向提醒我们使命如何帮助每个组织在更广阔的人类和星际背景下定位自己。它让我们在一个长得多的时间范围里看见我们自己。我们看到前代人的想法和行为如何影响我们现在做的事情，我们现在做的事情如何在未来产生回音，并影响我们孩子的生活和我们孩子的孩子的生活。

我们大部分人想为生活品质的改善而付出。通过调频到我们个人及集体能做出的不同，我们开始发展出我们自己相互连接和相互依赖的更深道

理，并找到我们生命中更远大的意义和使命。

相邻方位能量：转变和创造力

从上向下俯视

把握更广阔的格局

转变当下

转变当下

那我们可从相邻方位能量方向窥到什么洞见呢？先是东北方向。如果我们先快速扫描一下我们所在或所领导及影响的团队和群体，他们的能量振动和活力如何？使命释放能量。它有力量转化团队、群体和组织的能量。领导的角色知道如何及什么场合使用这个转变（transformation）杠杆。

使命让我们对所相信的东西和所想代表的世界保持真实。这让我们脚踏实地成为自己，让我们能用自己的真诚作为有力的检验准则来驱使自己前进。它让我们能宛如初见地去观察，以便能抓住独特的与我们目的一致的机会，因此我们的自我感觉得以扩展。

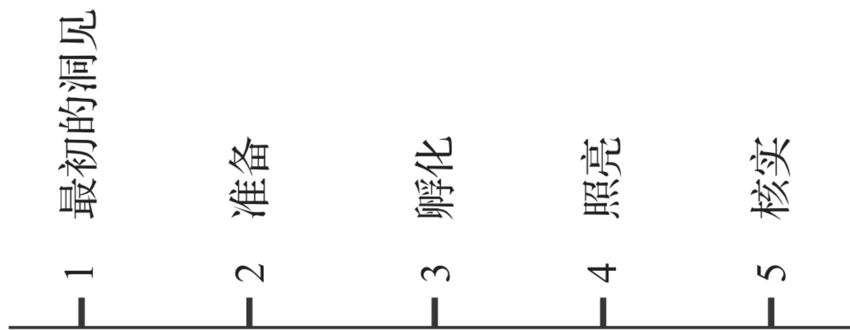
东南方向同时提醒我们，当我们决定为目的付出，我们的能量清晰并且我们的觉知保持度高时，机会就在每个转角处自己浮现。这些机会出现是因为我们的使命够清晰还是它们本来就在那里，只不过我们现在更容易看见了呢？谁知道？实用层面上讲，这都无所谓。重要的是，目的不仅提供我们一汪灵感的源泉，而且在某种程度上让我们敞开，接受超棒的新机

会，由此我们可以接手领航。

组织的使命探寻

一条路

一个使命探寻是一个密集的程序，设计出来帮高层领导者发现他们组织的独特使命，以便它可以成为整个生意或企业灵感和创新的一汪源泉。它映照并放大出创造过程的五个经典环节。[3]



这个过程从领导者有一个最初的洞见开始，就是组织对发现或回忆起它的使命的需要和准备度。要开始探寻一个高管领导团队需要学习如何把握住核心能量，以便他们能代表整个组织赞助和支持这种精微的探询。随后会在组织内部进行一系列的工作坊，主要使用的过程是“七代思考”，以收集现有文化中深埋的数据。

同时，由跨部门人员组成的小团队一起准备做这个探寻。在准备阶段，该团队学习一些进行探寻和从场域收集数据所需要的个人、人际和觉知方面的技巧。

探寻通常要四天，在一个较远的地方进行，远离尘嚣。我们通常选山上的场地来干扰思维和生理的惯常模式。

在去场地的路上，探寻者要吃透从七代思考工作坊中收集到的海量数据，以此来扰动我们的头脑。

这探寻本身分三阶段进行：重述要点、探寻和整合。

重述要点阶段邀请探寻者从体验的角度回顾组织的过去和现在，有能量和组织的历史相连接，融入其发展的不同阶段的脉搏。这包含与员工、客户和利害相关者都建立一种更大意义上的同理心。这一阶段会让人在面对历史的进程时产生谦卑感和责任感，同时无形中让探寻者们隐约感到未来的挑战。

下一个阶段是探寻本身，一个隔绝在悠远的自然美景中4～12小时的过程，要看需要的突破规模大小以及探寻者们的勇气和意愿。这是孵化的过程，在这个过程中唤起探寻者们其他的认知方式，这样他们就能超越日常意识的限制。这个阶段以一种仪式化的方式进行，来激发更深的探询，提升探寻者们当下时刻的觉知。

当探寻者们从山上返回，他们会被告知一个新的过程手法，将潜意识的洞见浮现在意识层面。这个过程要花两天时间，在最后一天的上午以一种集体的照亮或突破来达到顶峰。

探寻的最后阶段是核实和最终整合。我们实时地立即用一种叫智慧委员会的过程来测试这个突破。[4]这个方式从八个不同角度回顾这个使命的潜能，并探究它的稳健性和完整性。

这个使命会被带回组织并以一种赞赏领导力流的方式分享。

而对目的真正的测试是在山上和回到企业里面，都是大家对它的反应如何。可期待的反应应像拥抱一个老朋友。大家很少会感到出乎意料，更多的是深沉的情感再团圆。它提醒我们自己能做到并且需要在组织里释放的潜能，通过组织还要释放到整个世界。当然，它也清楚地陈述我们为何在此。

在整个使命探寻中，我们也帮探寻者深化对使命是什么的理解，还有如何使用目的作为从很深的地方撬动转型的杠杆。我们花很多时间分享利用它的潜能的方法，并在整个组织中把它真正活出来。

探寻者们会变成这种使命的第一批守护人。它已经存在于他们的内在，而他们的领导挑战就是用一种在整个组织中唤起灵感和创新的良性循环的方式把目的带回组织。

组织的使命探寻

一次体验（本文作者系一位全球技术公司的首席执行官）

在经过了艰难的外部环境下一个复杂的国际兼并后，我们完成了历时三年的成功重组，成本削减并达到我们的财务指标。但有一点也变得更清晰，就是要想把握技术主导行业里的许多成长机会，组织需要重新发现其灵魂。

我们的员工，尤其是领导团队，需要找到他们对可能性的信仰。总的

来说，每个人都带着热情开始一天的任务；团队合作和信任也很高涨。但有一个没说破的假设，就是财务表现才是唯一的准绳。解决这个矛盾才能掌握释放组织全部潜力的钥匙。

这引发了一个与nowhere的讨论。每天伊始是什么在激励我们的员工？我们的诊断是，我们企业的高于一切的集体目的提供了每日的激励，但谁都找不到表达它的渠道。

我毫不费力就被说服要先找到目的才会解开答案，但考虑到这看起来是个非常规方法，我需要多一点点的说服来做这个探寻。

接着几个星期与nowhere一起准备，从整个组织选出一个由八个领导组成的小组，包括我本人，被带入一种反思的体验，独自一人或在小队伍里面，我们在克里特的一座山上过了四天隐士一样的日子。

经过了一个过程，出乎意料的创造力和隐藏的信条被释放出来，我们一起重新发现了自己的目的。我们也学到简洁的语言有很大的能量可以去激发他人。我们很惊奇地发现，提升过的自我觉知和对我们周遭的关注让我们采取了一个既有创意又有规则的过程，在最后期限之前完成目标。

从找出我们目的这件事上浮现出来的是对我们自己独特价值的直接表达和为我们战略和抱负服务的独特的新领导模式。在几周时间里，我们把这些善巧地传播给全球的高级领导者们。

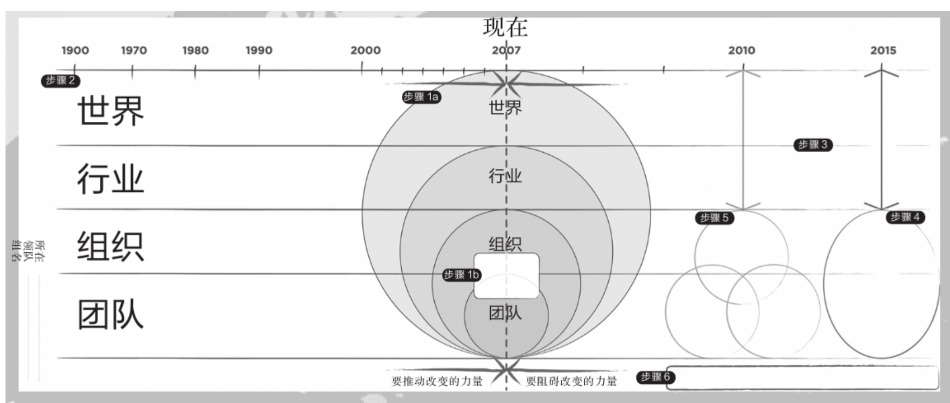
四年之后，公司已经成长和繁荣。我们的目的和价值是组织在全球的试金石。我们已经把灵魂找回来了。不需要愿景或使命宣言。我们知道每天什么东西激励我们大家。这是我们目的的贴切认同。

七代思考图

微技巧

为帮助一个组织找到其独特使命，我们常用七代思考图作为从一个组织跨部门收集可见和隐性数据的方式。比如，我们可能组织20个左右的工作坊，每个工作坊有20～24个参与者，然后分成3组，每组弄出一个七代思考图。之后我们会在所有的图中反复校勘信息，并把信息放在新模式里，让大家可以看见组织要进行文化转型所需的独特杠杆是什么。完成一幅图通常需要几个小时，它被细分为6个单独的步骤。但第一个步骤本身就是一个伟大的微技能，它也是经过搅动的力场分析练习。

这个练习可以在任意小型的组织、团队或群体里使用，它很单纯地让我们倒退回去审视当下的现实，提高集体关于什么会支撑变革、什么在阻碍变革和什么可能解开现状的觉知，全部从一个更广阔的系统化角度来进行。



·画一些巢状的圆圈来代表系统里你想探索的不同层次，比如我们小

组、我们的功能、我们的组织、我们的行业、世界等。确保你的小组或团队在中间最小的圆圈中。

·在这些巢状的圆圈中画一条线下来表示现在、今天。然后画两个箭头，要推动改变的力量（从左指向右）和要阻碍改变的力量（从右指向左）。

·现在一起在每个层面做头脑风暴，罗列要推动改变的力量和要阻碍改变的力量。试图探索不同层次之间的联系。这些应该要花大约20分钟到半个小时，因为你在向显而易见的东西后面看。

·然后，作为一个小组或团队，后退一步，反思看有什么主题或模式被识别出来。

·得出两三个问题，它们的答案要能释放指数级别的潜力，并能推动你、你的小组和你的组织向前。

适用于

一个与任何自发的变化相联系的环境扫描，因为所有变化都有它的系统属性。我们并不总是需要面对那些呈现出来的问题或症状，通常一些更微妙的非线性的东西会开启和转化那些深层的模式。

总结

我们的独特使命是什么

·接近一个组织的无尽创造力的方法之一就是相信有一个共同使命的存在。

·一个组织超越利润之外的使命是激励式创新的有力同盟，也是做出关键战略决策的向导。

·一个组织使命之线索都编码在它的过去里。

·一个组织的使命产生于真正突破的一刻，来自一种深刻而完全的认知。

·我们真正付出去发掘和实现使命的能力极大地受到一种自然扭曲的不停要证明自己价值的倾向的影响。

·决心采取使命导向的途径，我们需要臣服并庆贺我们能在世界上做出的改变。

·它让我们能始终宛如初见地去看，以便能抓住独特的机会、与我们使命一致的机会，因此和我们自我感的扩展也一致。

[1] Gary Hemel, Leading the Revolution, Harvard Business School Press, 2000

[2] Inspired by Jim Collins, Good to Great, Random House, 2001.

[3] Jacob W. Getzels,‘ The psychology of creativity’, presented at the Carnegie Symposiumon Creativity, 19-20 November 1980

[4] From the teachings of the Ehama Institute. For example see Peter Carlin,‘How to make a decision like a tribe ’, Fast Company 1, October

1995, 10 5.

东南　如何释放当下这一刻的魔力

创造力

臣服当下

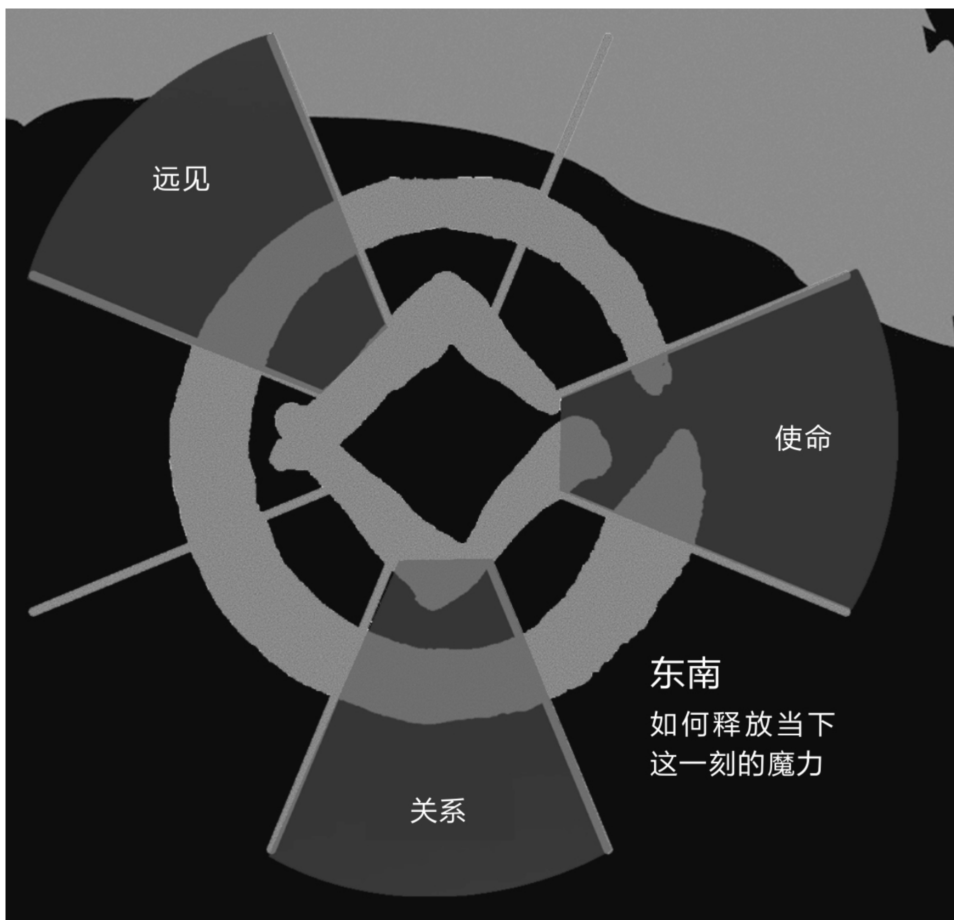
在张力中发现流动

于宁静中看见光

警惕饶舌

反映生命的律动

寻找雅致



如何释放当下这一刻的魔力

nowhere这个名字在我们一次于伦敦乘坐地铁下行扶梯时的一个谈话中冒了出来。当时我和一个同事兼朋友在讨论完形疗法中的一个基本原则——在当下此处工作的能力。[1]突然我们就意识到这就是我们新公司的名字了。我们从讨论当下切换为临在[2]当下，而就在那时，新的东西就冒出来了。

学习时不时真实地临在是个一生的学问。我们自己当然还有很长的路才能达到这种状态，但我们决心踏上这条征途。在组织里这就更困难，我们在此被更大量的信息所轰炸，而消化它的时间越来越少。所以，帮助领导者和小组使用当下的力量，让他们能切入混乱、复杂性和永远不够的时间是这个方向上的挑战。

释放当下这一刻的魔力的能力对于一个组织的创造力来说至关重要。它帮我们超越先入为主的偏见，并允许新事物破土而出。在这个超越中，我们也达到自我和彼此欣赏的新层次。没有这样的关注和觉知的品质，我们通常会错失那些引发新洞见和突破性方案的至关重要的灵感时刻。

助益能量：创造力

臣服当下

在张力中发现流动

于宁静中看见光

东方的突破性问题是个基础的什么问题，与此不同，这里的突破性问题是一个活跃的如何问题。这不是一个理论性问题，而是一个需要技巧和实践的问题。

如果说东方是基础的源泉，那东南就是指向开采埋没在轮子其他方向中的智慧的技能。如果目的澄清了我们是谁和我们在这世界上想代表什么，那下一个挑战就是迈进这个有目的的源泉，作为释放我们集体创造力（creativity）的方式。这是关于我们的“通过我们的想象力从当下中带来

存在或形式”[3]的技巧；这是关于我们创造的技巧。

组织创造力不是关于创新的办公环境，不是关于我们多久做一次头脑风暴或思维图，也不是关于我们穿什么上班或有没有机会旅行世界。当然这些事情都有影响，但相比刺激我们的创造力来讲，这些（最多）都是次要的方法。

那么什么才是组织创造力的首要来源呢？好，我们越来越接近了。

“表象到本质，点亮明亮的自我，掌握频率。可怜的饿鬼，你错过隐含的秩序，穿越时间，战胜痛苦。”[4]这首英国诗人及艺术家威廉·布莱克的名句指出了这个来源的精华：我们，还有我们释放每个瞬间魔力的能力。

我们都有这个能力，正是通过这扇正念的大门，我们可以学到担负起在世间临在于此地的责任。也是通过这个技能，我们开始理解创造力是“存在于可能性和局限性之间那个创造张力中出现的觉知”。[5]

创造力是根本的过程。它是所有规则的中心：科学、人文、艺术……正是我们禅定、深度倾听、以清新之眼观看和以初学者的思维来体验的能力创造了可以改变的不同——在我们内在、和他人之间、小组之间及穿越整个组织。

臣服当下

所以现在就从我们开始。而且就从这里，在我们内在和我们之间的创造性空间。这个俳句的第一行挑战我们臣服并放下，丢掉小我和它的猴子

式的喋喋不休，而只要存在、定静、处于当下、不带对错好坏地评判感恩一切。空而无我而本自具足。可渗透却又刀枪不入。

在张力中发现流动

当我们开始以个体的和集体的方式移动进入这个富于创造性的状态时，我们遭遇到当下时刻固有的一个根本张力：当下总是坐镇于我们的过去和未来之间这个现实。

对我们的头脑来讲，待在过去或未来都要容易得多。我们从哪里来决定了我们是谁和我们如何看待世界。我们的文化鼓励我们不停地担心未来，并注意下一步会发生什么。但在这些紧张的时刻，我们永远有一个选择。我们要么被过去或未来所引诱，把自己从当下时刻抽离；要么可以选择时不时地追随当下时刻。后一个选择是无止境的难上加难，但通过练习，我们可以学习忍受定静（still）、保持定静。

我们发现定静是与可能性的流动同在的，带着时空的印记。[6]我们能够和他们一起嬉戏而不是被阻碍，我们更能够欣赏和理解对立。我们要学习变成觉知的成长之河的一部分。

正是在这些流动的瞬间，当我们忘却自己对时间和空间的感觉时，才把自己调频到完备状态，找到生命和工作的新意义和秩序；更重要的是，我们能够表现出生命本身固有的创造威力。简而言之，我们创造时空，让洞见浮现。

于宁静中看见光

就是在这些洞见的瞬间，可能性瓦解变成潜力，而答案开始自己显现。我们共创出能带来“不同”的不同，现在也成为这“不同”的一部分。

通过扩张我们的自我觉知、观察思考者及其想法之间的空间（同时在我们内在及我们和别人之间），我们可以刻意让思考局限性（我们已知的）和创造可能性（我们未知的）之间的创造张力瓦解。

我们需要这么做，因为我们是要找到一条创意向前的路，而我们日常事务角色中的那些老调子和旧能量是帮不到忙的。我们需要变得更定静、更充分地去彼此聆听、去做创意过山车，并测试我们对合一威力的信任。

在这个定静中，新的光芒将出现并指引我们。

扭曲能量：先入为主的偏见

警惕饶舌

反映生命的律动

寻找雅致

我们是组织创造力的首要来源，同时也是它的首要妨碍。定静意味着易受攻击，反映我们有所不知。这是在组织生活中最难做的事情之一，尤其作为一个领导者。我们的职业生涯大概就成就于我们有所知和人们认为我们有所知。

我们都以为我们有所知，这就变得更难搞。我们都背负这些先入为主的偏见（preconceptions）和根深蒂固的习惯而来，这是我们难以自拔的

东西。老实说，我们也背负着曾经带我们走向成功的路径。我们的挑战就是确保这个扭曲的绳索不会成为我们人生的主演。如果对已知的事物上瘾，那我们只能做自己一直在做的事情。我们陷入自己纵容的模式中，因为它们让我们感觉又好又舒适，看起来很有必要。

“永远要把不熟悉的变熟悉，把熟悉的变不熟悉。”[7]在我们感到新事物和不熟悉东西的威胁时，这个存在在我们身上的扭曲的能量马上跳出来。确实，我们需要能量、努力和修炼来获得重新面对新事物的勇气，不带数不清的眼镜去预判和筛选。

要突破习惯性的先入为主，我们还需要勇气去跨出滋养它们的结构。我们需要新的会议模式、谈话方式、个人职责和集体责任的承担方式，进而支持到集体创造的成长。

警惕饶舌

那么它是怎么表现在瞬间的呢？就像老话说的，头脑是一个绝佳的仆人，却是个糟糕的主子。[8]所以不奇怪我们发现接近创造性潜能、当下的魔力绝非易事。我们不自觉地把眼下看见的东西与以前见过的联系在一起。我们与已知的靠得很近，对未知的躲得很远。我们太习惯自己内在的不停饶舌，常常没意识到这些在上演。然后我们就忽视掉内在的噪声如何淹没周遭的声音，以及在我们和他人之间的空间里蕴藏。

在这个定和空的对立面，根本就没有空间让新事物冒出来。这是团队讨论时常陷入的场面，就是不停地偏见往来，每个人都忙着打断对方，让交流处在一个在问询、关注和觉知都很肤浅的层次上。但想想当我们开始

控制不仅是想什么还有怎么想时，会有什么样的创造性潜能被释放出来。

这个潜力的关键是我们控制喋喋不休的技巧和修炼。所以要警惕饶舌，内在外在都要警惕。

相对方位能量：远见

警惕饶舌

反映生命的律动

寻找雅致

那么我们从轮子对面能得出什么洞见的提示呢？

创造力需要自由和限制、解放和修炼。组织创造力在与这些边界接触时茁壮成长，有一些东西可以突破或介入，不然我们就只剩下被动地失去系统动力之间的张力。西北方向提醒我们去和我们在做的事情所处的那个大容器的自然律动和循环相连接。当我们放慢脚步时，我们能学会倾听这些更大的循环，并利用它们来支撑我们的创造力，而不是把我们的方式强加其上。

反映生命的律动

在组织里面，这个大容器包括我们对未来的愿景、我们独特的战略和市场的成熟度、影响成长、存续的大循环的深刻理解及它们会如何在未来运作的预见。

所有这些组成部分本来就是以各自的方式动态呈现，需要我们以一个

比外部环境变化还要快的节奏来反思和学习。启发性创新的艺术是关于反射性生命的律动、提供必要的变化、让人们能在他们的生命中找到更大的意义和目的，即反思我们最需要什么。

相邻方位能量：使命和关系

- 警惕饶舌
- 反映生命的律动
- 寻找雅致

寻找雅致

在我们敞开自己接受新可能性的能力和以更大规模的精力投入和成本投入找到高明解决办法的机会之间，是有直接的相互性存在的。[9]大繁至简和寻找从容雅致不仅存在于那些改变世界的大创新之中，而且是我们日常生活中寻找更好出路的有用导引。

寻找从容雅致要从找到对的问题开始。它触发问题，不是作为终结的方法，而是终结本身。问题把我们带上去冒险的路。它使我们找到力量直面逆境提出挑战，让我们寻找更有创意的方式来定义这个问题空间，帮我们开启新的可能性和解决方案。

轮中相邻的方向鼓励我们深入并沉浸在所觉察到的混沌状态中，即允许单纯、“啊哈”的瞬间找到我们。这需要我们视使命（东方）和情绪张力、不确定性、风险和失败（南方）为前行的创造性助益，而不是需要避免的问题，如此让我们能够寻找和创造这种真实。

不幸的是，我们的商业环境常常鼓励我们过早地屈服，在能找到那个至简的办法之前就抓一个容易的解决办法，更不要说那个从容优雅的出路。我们宁愿很忙，被以为很忙，也不要定静下来，创造条件让从容雅致出现。

创意过山车

一种方法

我们常用的给组织用的模型之一是创意过山车。[10]它给我们一种催化创意性突破和踏入未知的共同思维模式和语言。

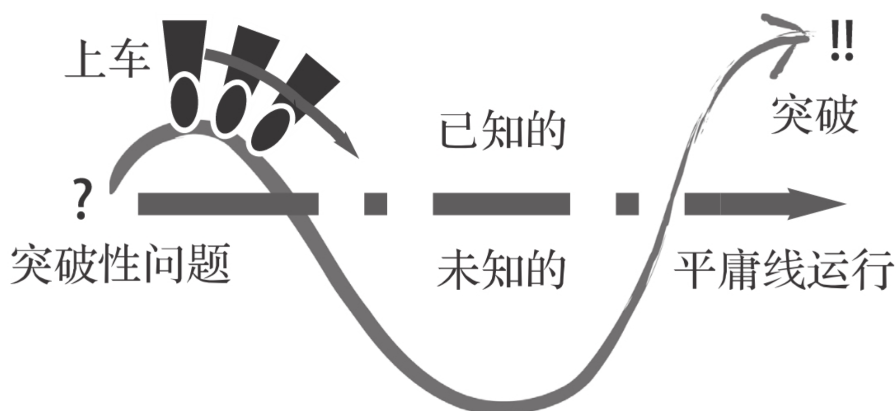
如果要走出我们日常的舒适地带并做点儿不一样的事情，学习如何乘坐创意过山车就很关键。它挑战我们找到自己的创意边缘并在此工作，以便能释放我们的潜能。而且，就像坐过山车一样，它因伴随高兴和恐惧、好奇而战栗的时刻而变得完整。

像坐过山车一样，我们需要拥抱创造过程中的情绪的高峰和低谷。低谷可以产生动能来达到新的高峰并产生突破性的新的解决方案。然而，我们通常会陷入平庸线运行（flatlining）习惯，待在我们已知的旁边，做我们一直在做的事情。

过山车的乘坐以一个能描述真实挑战的突破性问题开始。一个有效的突破性问题具备引力和成熟性。它把恰当的人们拉进来，包括那些一起有机会突破的人们。它催化能量和探寻，让我们开始一个发现之旅，它本身开始把我们带到需要的方向上。

这对于那些在组织边界上有交叉的项目尤其重要，因为在这些交叉的地方既存在大部分潜能，也会遭遇大部分抵制。

我们带着同样的问题跳上过山车。当我们看重并利用自己的个体差异时，我们就把行李置之脑后，这就积聚了动能。上车就创造了初始的容器，一个共同的身份和基调，对于让过山车待在轨道内非常重要。没有这个容器，这创意过山车根本不足以安全乘坐。



初次上车带我们蜿蜒到第一个下降的波峰。功夫在于要通过我们已知的让自己加速进入那个未知的。这意味着要有正念和技巧能从每日循规蹈矩中走出，潜到更广阔的突破性问题所在的地方——学习用清新的眼睛看待同样的事物，并看穿我们自己和彼此的假设，这样才能走得更深。

就是在这一点，我们或者在感到极限的那一刻去惜命，或者在下滑时放松，活在那一刻和未知的冒险中。这或者变成一次恐飞症体验，或者是一个放开的机会。

潜入觉察到未知的复杂性时，需要打磨我们对话和互动的品质。这里也是创造张力形成的地方，我们开始失去正统的参照点。我们现在需要既自我反省又有反思性，质问我们知道什么、我们怎么知道我们知道什么。正是经过这个阶段时需要我们保有最大的定静。正是在这些定静的时刻，我们开始看见事物换新颜。我们能够和可能性一起起舞，并进入生成式和有创造力的会谈，意义的自由流动允许新的有意义的事物在我们之间出现。

像一个真的过山车一样，我们很快来到高处——洞见。但如果我们不小心或不临在，会忘记在顶点看风景，因为我们担心下一步会发生什么。当事情这样发生时，洞见就一下子消散在空气里。

乘坐创意过山车的功夫在于知道如何潜入谷底，以便我们能以更高频率加速上到顶峰。它在于我们在顶峰时如何能创造更多的时间和觉知去看见元位置[11]，从那里我们可以发现前行的最从容的道路。

当我们能集体同时在顶峰看见同样的景致时，它就以某种方式变成了我们的一部分。我们真正地看到它的样子，即使只是一瞥，也会促使我们去推进它的发生。所以我们不仅发掘了一个突破性的解决方案，而且在突破的时刻，我们变成解决方案的一部分。

这种集体的突破依次产生更多突破性问题，让我们能继续乘坐创意过山车，找到更好的办法。

创意过山车

一次体验（本文作者系一个全球研发部门的领导者）

任务参加了，主意分享了，偏见很普遍，完美的团队工作，像抛光过的机器。完美的和谐，无瑕疵的产出，工作完成了，顺利。这就是它的方式！是吗？

在研发领域尤为特别，一件成果如果不是意料之外的话，还真不能称作创新。商业和研发常常会对彼此需要的和可以交付的做出假设，但新的市场细分只能来自重新裁制过的可能性之信封。突破的情绪感受更狂暴，但最终会让人满意。视野偏离了，假设不成立了，有不同的途径，目标不断改变形状，就像《化身博士》（Jekyll&Hyde）。精神打滑，似乎不可能有进展，绝望，不眠之夜，纠缠在问题上，感觉就像失败，磕磕碰碰，疯狂的主意，半成型的想法，捏紧又拉开，突破，松口气和兴奋，愿景和能量，无意识的结盟，奇迹和惊叹，没想象过的方案，愉悦，累垮和决心。

我的体验和集体的智慧是顺畅、可以预计的。但可预计的就不可能是创新的。顺畅只能让我们寸寸爬行。要向前跃进就意味着把可预计放诸脑后。创新来自一个不可能的挑战。共创由混沌脱颖而出。创新就是未知。

放下进入未知是困难的；感觉就像错了。当团队发现不同角度时，就会导致争执。感觉可怕，甚至生理上的不舒服，就像过山车探入谷底时的身体感觉。当事情已经那么糟时，预判会被抑制，反倒会愿意去探索本来会认为太离谱甚至愚蠢的事物。但创新只能来自未发掘的东西，所以它也绝对是你需要突破的地方。而找到一条新路以及重新找到共识与和谐时那种纯粹的知觉会很让人为之倾倒并充满能量。

乘坐过山车，学习享受它，臣服于它，因为这是你能达到自己想都不敢想的地方并穿越不可逾越的分歧的唯一办法。顺利的路径到头时，你才碰到那个边界。

自我作为一个仪器

微技巧

当我们培养了真正临在的能力，就能调频到更精微的觉知层面。这也让我们更深地聆听和表达，提高激发我们和他人内在变化的能力。这里就是做法。

·变得临在。

·把注意力从你的呼吸转移到你的身体。

·从你的整个身体采集数据。

·查看你的“感觉”官能：这样觉得“对劲儿”吗？这事让我感觉如何？

·问你自己：此刻需要的是什么？

·与只是谈论需要什么相反，把它塑造出来。

适用于

·连接关键决策的后果和个人影响。

·感受他人在谈话展开时或决定做出时会有什么样的有意识或无意识的

感觉或感受。

创意对话

微技巧

创意对话是一种技巧性对话，可以让主意、想法和意义以有生命力的方式流动和展开。

·对话需要一个引人注目的突破性问题和足够的时间——75分钟至三天，取决于这个问题是什么。

·重要的是要保持一个平衡，在保证正确的人员加入和控制团队大小以确保注意力不分散之间，8~12个人是理想的。

·领导者/导师的角色是给出关于突破性问题的简短背景，解释这个对话的意图和规则。然后他们加入对话，顺势而为，只在绝对关键时才干预过程。

·在对话结束的时候要给出足够的时间，抓住关键的洞见。通常在这个阶段，隐藏的价值通过反思和后见之明被发现。

一些简单的规则可以有所帮助。

·开始之前澄清你们的意图。

·开端是一切——注意你如何进入这个对话。

·支持大声说出梦想——想象成功会是怎样的。

·深化倾听——质疑意义和假设。

·让反对者放心——重视差异和多元。

·让人们敢于去怀疑——大方地询问每个人的信条。[12]

总结

如何释放当下这一刻的魔力

·学习时不时真实地临在是个一生的学问。

·释放当下魔力的能力也是一个组织创造力的心脏位置。这是帮我们超越先入为主的偏见和允许新事物闯进来的东西。

·我们都有利用和释放当下这一刻魔力的能力。

·正是我们禅定、深度倾听、以清新之眼观看和以初学者的思维来体验的能力创造了可以改变的不同。

·我们发现定静是与可能性的流动同在的，带着时空的印记。

·我们可以很容易陷入自己纵容的模式中，因为它让我们感觉又好又舒适，看起来很有必要。

·组织创造力在与这些边界接触时茁壮成长，有一些东西可以突破或介入。

·在我们敞开自己接受新可能性的能力和找到从容高明解决办法的机会之间有直接的关联。

[1] As defined by Fritz Perls, Gestalt Therapy, Souvenir Press, 1951.

[2] 临在指有觉察力地安住于当下。活在当下，活在每一刻中。——译者注

[3] Chambers Unabridged definition.

[4] William Blake, 1757-1827.

[5] Rollo May, The Courage to Create, Norton, 1975.

[6] Danah Zohar, The Quantum Self, Flamingo, 1990.

[7] Betty Edwards, Drawing on the Right Side of the Brain, HarperCollins, 1979.

[8] Hindu saying.

[9] Matthew May, The Elegant Solution, Simon & Schuster, 20 06.

[10] Inspired by Marvin Weisbord, Future Search, Berrett-Koehler, 1995.

[11] Meta-position: to be able to stand above a given situation and see and feel the wider and deeper pattern at play.

[12] Bill Isaacs, Dialogue and the Art of Thinking Together, Doubleday, 1999.

南方　如何放胆进入不确定

关系

深化联系

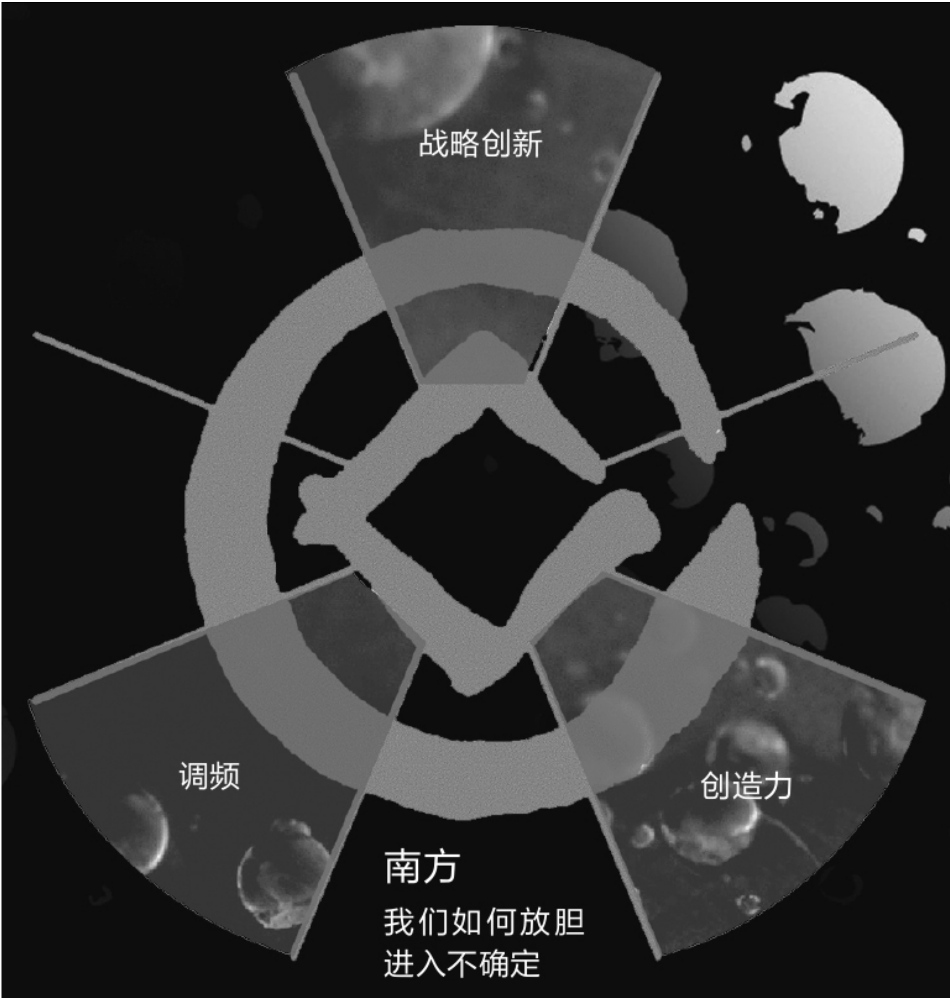
选一条少有人走的路

由我们的文化支撑

照料我们的恐惧

以不偏不倚的关注

和宁静的回忆



如何放胆进入不确定

什么可以让我们脱离递增式的变化而跃入新的境界？很棒的点子是至关重要的，但我们仍需那种可以支持我们放胆进入不确定的关系和文化。同时这种文化仍需要有挑战性，这样我们不允许不合时宜的行为模式暗地破坏我们的个人及集体努力。

我们如何与人类人性的一面以及我们的情绪自我一起工作是关键。我们要么创造一个我们紧抱住已知不放而对未知反应过激的文化环境，要么一起加入一个有创意的、在召唤我们的冒险。有创意的文化可能会是我们释放正面情绪和克服负面情绪带来的危险的重要方式。这是南方能量的精华。

nowhere是这个的活例子。我们曾是一个游牧式组织，对自己的设计是不创造负担，也不为地球创造负担。我们大部分创意催化师和他们全球的合作伙伴及客户研究深层的转型项目。然而，我们每个月开一次理事会，每个人都来两天，分享学习和提纯练习。置身其中并不容易，因为无处可藏。我们不仅探索我们的工作，还探索我们的情绪，这样可帮我们磨炼情绪智力，并培养出一个安全、健康和有创意的容器，让我们能放胆进入未知，并有技巧地与不确定周旋。

助益能量：关系

深化联系

选一条少有人走的路

由我们的文化支撑

我们的灵感来自东方，来自重新发现我们独特的目的，来自与更新的源泉重新连接。然后在东南方，接触到创造力时，我们的旅途开始启程。在定静中，我们积累要做出改变需要的个人力量。

在南方，我们启用我们情绪自我的力量，是给予生命的流动一直支撑

我们，帮我们成长。这是兴奋的、热情的。相信我们创造的是值得未知奋斗的领域，将每一天的新挑战看作是兴奋的事情。没有这种情绪力量，我们的想法永远只是想法。它们永远不能开始与外面那个挑战性的世界接触。尽管我们试图驾驭情绪的力量，也面临释放那些基于恐惧的想法的危险，但这些想法会把我们困在总是因循守旧的行为方式中。

要创建一个激励性和创新性的组织，我们一定要培养支持灵感和创新的文化。这是一种高支持也是高挑战的文化。这种支持和挑战要在善巧克制地使用为创建创造性关系而准备的工具和微技巧。当我们拥有需要的关系、工具和技能时，放胆进入未知就变得有趣了。

这就是南方能量的精华。这是愉悦冒险的经历。这最好是在准备开始一次某种远征前的时刻抓住它。以登山为例，我们已经接受了必要的培训，准备了设备和工具，还做了调研。但我们知道任何冒险都充满变数。在不可避免的挑战和不确定的时刻，我们需要忠诚于向导和同道，需要相信我们自己和他人。正是在这些时刻，我们的情绪或称为我们的同盟或称为敌人。而在组织生活中，这种时刻每天都在我们和他人的关系中发生，尤其当我们努力创新时。

在组织生活中，这些情绪有波浪效应。它们可以冲刷我们，不断影响我们的心情，让我们自己和环境的总体觉知扩张或收缩。它们可以冲刷一群人，创造更大的情绪容器，打个比方，人碰到一个紧张的情境，自己就会变得紧张。反之亦然。如果我们进入一个开心而兴奋的家或工作环境，我们会感觉开心和兴奋。这是很重要的影响，比如说在客户身上。在商店里试试：进去逛，然后注意你的感觉怎样。那个工作空间告诉你什么样的

文化？

深化联系

有创造性的关系要求挑战的层次总能与支持的层次般配或超过它。对个人、团队和组织来说都是如此。只有通过注意个人之间、团队之内和之间的微动态才能让我们深刻、彻底地转化文化模式，通过创新来服务成长。

在组织和群体中，我们不仅遭遇每个人的思维模式，还遭遇长期以来因为角色、团队、职务和部门所产生的集体思维模式。这些是游戏的潜规则。[1]除非我们成功地把这些集体假设和系统问题带到桌面上，然后克服它们，否则我们通常陷入把它们投射成某个人或团队的陷阱。如果犯了这个错误，我们就注定无意识地在老地方绕来绕去。当我们能够善巧地选择一种方式把我们自己从这些无意识的系统模式中解放出来时，一条新路才会向我们敞开。

选一条少有人走的路

我们选择的能力基于自身对所在处境的从容回应能力，而不是仅仅做出反应。这看似容易，但如果我们开始坦诚看待自己做选择的方式，很快就会意识到我们的思想和情绪模式会触发一定的行为。

这种文化现象通常在一个团队的动态里面表现出来。我们认为我们是一个团队，因为人们是这样叫我们的。但一个真正的团队能产生比众人累加更大的效应。很多团队真的是伪团队，他们假装是。当真正的挑战来临时，他们更可能很快就四分五裂，然后不是集体对付问题而是等别人来处

理。当然，大部分团队在情绪上是没有技巧来面对这些时刻的，但这些时刻对创新和成长是关键的。

由我们的文化支撑

我们的文化可以变成冒险的舞台，也可以是一个空壳。在我们的追求的基础上，文化被发展起来。在一种富创意的关系中，我们知道我们想实现什么：我们的目的。我们可以就想拥有的关系类型和想要的互动和行为方式达成约定。我们可以发展正式的方法或规章来公布这些约定。

要建立和保留这种文化容器，我们每个人要负起个人责任以真诚地来从事这些规章，比如通过使用微技巧。我们要意识到：坚持我们的文化约定，要从我们自己开始。

要在不确定的另一边找到新的意义，我们需要敞开自己，让自己对别人不设防，更对自己不设防。除非准备好活出这种真实的关系，否则我们永远不会主宰自己情绪的威力并迈入未知。

扭曲：过度反应

照料我们的恐惧

以不偏不倚的关注

和宁静的回忆

照料我们的恐惧

迈入未知的最大的威胁是内在的情绪冲突。事实上，冲突本身不是危

险，正如布莱克所说：“没有对立就没有进步。”[2]危险的更可能是压抑冲突。什么东西被压抑就会生长、化脓和感染。这接着导致情绪过度反应（over-reaction）。

情绪过度反应削弱了我们对自己正在做的事情和同伴的信心。我们自己的一部分知道当我们迈入未知时，挑战、挫折和困难是在所难免的。另一部分，那扭曲的部分为了生存，保护我们免于任何潜在的威胁。这种基于恐惧的自我激发了有力的负面情绪，如愤怒、不信任和悲观。当我们花费大量精力把处境过分戏剧化时，这些情绪把我们从创意之流中切断。

被这种负面性左右的人们常常互相吸引。这可使我们恐怖主导的自我相互认识、激发和打气。在生理表现上是屈服的神情，眉头紧锁的姿态，精力涣散再涣散。行为上通常表现为有侵略性和讲闲话，即私下里讲某人或某事的坏话。我们自己身处其中时是知道的，也很清楚地知道别人身处其中的时候。

在组织里遇到团队或小组由恐惧主导是寻常事。他们看似努力工作、对彼此效忠和对正在做的事很坚决。但因为恐惧反应已由个人转向小组，那小组或其领导就常会与其他小组或其领导起冲突，因为他们在寻求保护、防御和保持差异性。这种恐惧主导的行为导致职位和功能壁垒，阻止跨边界的共创，削弱在关键的交叉环节有创新性突破的可能性。领地、坑位和地盘之争就是类似的表现。

应对的唯一办法是挣脱恐惧的控制，引入觉知的光芒来观照它。当意识到我们都有这样的恐惧时，我们可以选择把恐惧和导致它们的处境看成情绪成长的一个自然部分。

当我们的人际关系是职位对职位而不是人对人时，这就尤其困难。当我们基于人们的标签或职务和他们应对时，我们没有机会建立能把冲突摆到桌面上然后化解或超越它的这样富有创意的关系。更不要提我们只是和我们及他人内在是谁的小小一部分打交道。

所以，如果我们要放胆一起进入不确定，那么进入真关系而不是伪关系是至关重要的。

相对方位能量：战略创新

照料我们的恐惧

以不偏不倚的关注

和宁静的回忆

以不偏不倚的关注

进入未知时，我们不仅需要利用情绪来催化新的想法和主意，还有新的行动。我们需要在不确定的时刻召唤凭本能行动的勇气。然后可以放胆进入未知，始终保持对目标毫不偏移的关注，凭着这样的指引穿越那有能量的危险时刻。

这些时刻是关键转折点。有勇气的领导者走近并让它茁壮成长。另外一些人则犹豫并陷入恐惧和优柔寡断的旋涡。但勇气产生勇气，技巧生发技巧。我们一起变成了一股能积聚能量和动力的富有创意的力量。而我们的专注还需要保持敏捷灵活，根本地向所有可能性敞开。我们需要学习识别并有意识地打造有创意的情绪张力，产生倒塌和突破。

这就是南北轴向的重要能量。是心-脑、理性和感性的联合。它是通往最优表现的道路，因为它结合了我们正面情绪的能量（如希望、信任、热情和兴奋），用我们出色的理性思维能力来计划、积聚资源、优化并行动。用苏菲派的话说：“我们相信神，同时我们尽力而为。”

相邻方位能量：创造力和调频

照料我们的恐惧

以不偏不倚的关注

和宁静的回忆

和宁静的回忆

我们已经看到，我们的情绪是有感染力的，或好或坏。很多组织文化通过职位、层级和结构来避免负面情绪的危险。但东南方的创造力给了我们另一条道路。当发怒、嫉妒或憎恨控制我们圆圈的中央时，就会有大危险。我们不是通过回到角色层面的关系来压抑这些情感，而是召唤宁静的中心能量，让我们旁观这些负面力量，不被它们控制。

接着我们就能转向西南方。我们能记起当时一起踏上的这条旅程。我们和自己还有我们关于未来的共同的梦想重新连接，我们可以制定战略来应对那些必然出现的困难。

让我们恐惧滋生的情绪保护我们但不指挥我们，我们可以调频（attunement）去冒险，让正面情绪提供力量向前。

微技巧

一种方法

为了释放其创造潜力，我们帮助组织转换它们文化模式的主要方式是通过我们所谓的微技巧。

一个微技巧就是一个人性化过程。它是一种思考和联系的方式，可以产生出更好、更快和更有创意的东西来。每个微技巧都由不同的步骤组成，用来深化关系并更多地进入我们的内在，即我们的智力、直觉、情感、精神和对成长的渴望。在某些情况下，他们被设计成去确定那些塑造了我们生命的可见或不可见的力量。但不管这些微技巧有多么不同，它们都致力于在我们的内在、我们的朋友和同事以及我们所在的群体之间释放潜藏的创造性潜能。

为什么微技巧很重要

机器人一定很容易共事。只要恰当地对待它们，它们会永远高兴地重复同样的任务。谢天谢地，人跟机器大不相同。我们有强大的感觉和情绪、记忆和梦想，让我们每个人独一无二。一方面，这些品质是我们最棒的同盟，让我们能够做从未做过的事情；另一方面，它们可能是我们最大的阻碍，让我们陷于一直以来重复的做事方式。

我们能够和其他人共创的工作和生活的能力取决于两件事：我们选择做的事——我们的技巧、经历和专业技能会对此有所影响；还有我们选择如何做——我们超越自己的局限来共同工作的方式。

如果我们知道如何自如善巧地使用人性化过程（微技巧），我们就提高了产生洞见、突破和最终成功的机会。本质上，微技巧帮我们找到正确的人性化过程来支持正确的工作。

微技巧如何连接战略和文化

文化通常被定义为“我们在此的行事方式”，但因为我们生活在里面，就像鱼在海中，我们很难看见自己每日游泳的地方。我们不是看着它，更多是透过它来看。

人们总是培养出与他们想实现的东西一致的文化。如果一个组织需要以效率和前后一致优先，那文化中就要有纪律和严格。我们进入一个佛寺，目的就是开悟，文化就是带着巨大慈悲的高戒律。如果一个文化没有众人的共同投入，就会前后不一致地独自出现，根据不同领导者的偏好和经历，与组织的战略意图是否搭调就只能看运气了。

在一个组织文化的演变和战略优先之间有一个滞后，所以培养适合目的的文化的挑战需要远见和勇气。

比如，我们今天发现，很多组织文化是基于持续的改进或比对标准做法。但市场和最终用户都要求更多。他们更机敏，看得更清楚，并且信息量更充分。

我们现在进入一个创造力和创新将成为任何伟大事业的心脏、源泉的阶段。微技巧是将创造力放回任何想改变的伟大组织或人群之心脏的部件和包裹。

我们常常用微技巧的三个层次来工作。

1.自我

这些是第一层次的微技巧，帮助我们在个人方面有目的地与我们的世界共创。它们是后面几个层次的根本和基础。它们提醒我们创造性转变始于我们个人。

2.他人

这些是第二层次的微技巧，帮助我们干净而有力地与周围的人连接。它们让我们保持彼此之间的能量健康而有创造力。这些技巧在个人微技巧的基础上建立。如果你还没有突破自己个人创造性潜能的局限，那么这些局限会在你和他人之间的关系中无意识地浮现。

3.团队

这些是第三层次的微技巧，着眼于团队的创造力。团队就像我们工作生涯中的家庭一样。我们一起工作的方式建造了我们自我表达和创造的空间。在释放团队的创造力时，我们制造了本来觉得不可能的结果，我们各自开始和自己的更高层潜能连接。

本书的每个主要章节已经包含了一两个微技巧，当作实验的实用工具。通过练习，它们也能给每一个突破性问题提供更深的洞见。

微技巧

一次体验（本文作者系一位全球运营领导者）

过去让同事或组员毫无保留地自由自愿奉献有多困难，总是让我诧异。这可能出自很多压力，真实的和想象的，包括对职位高低、竞争、对抗、不信任、缺乏信心，甚至是对恐惧的顾虑。在开会或参加工作坊时，我们通常用一些引导的形式来破冰，成效各异。最近我发现了微技巧，一种激发所有人创意奉献的更有效方法。

举一个例子，我记得和巴西的一个大型工厂的领导谈事情。他叙述在自己改变沟通方式之后，他和同事的关系是如何改善的。之前他将一个定期简报发给所有员工，作为让他们知晓生意的表现和变化以及影响工厂的问题的主要途径。

在参加完一个教导使用微技巧的工作坊之后，他用谈话圈取代了简报。现在他每个月和每一个班次的员工在一棵菩提树下开会，巴西气候得天独厚，使得这里的环境很可爱。他们在树下围坐成一个圈谈话。

随着时间推移，他发现讨论变得更双向，员工们参与更多。交谈很积极、有创意，而且产生了棒得多的理解。并不仅仅是员工学到了东西。

虽然我未见证一个会议，这个树下谈话圈的形象留在了我的脑海里，还有这个领导谈到工厂里关系和绩效改善时的热情。

我自己在过去的几年中用了微技巧，我相信它们对一个包容性的组织文化贡献甚多。有了强大的参与热情，真正惊人的变化结果也发生了。简单的技能，神奇的结果！

造句练习

微技巧[3]

我们用造句练习给出句子的开始部分，需要大家完成造句。它可以用在一个团队成员之间几乎任何问题上来快速深化关系。它们传统上设计成遵循以下规则：第一个词干公开你自己的一些东西；第二个词干给你正在谈话的对象提供反馈；第三个词干给当下带来共享的觉知。

·让小组的成员站成一圈，然后配对。

·每对中一方先把三个词干按次序完成句子，总共大概花90秒。另一方仔细聆听。完成后，转换角色再进行90秒。

·三分钟结束时，响铃并让大家回到大圆圈之中，再另外配对继续进行。

例子

·公开："我想让你了解我的一件事是……""你可能对我的这一点会感到惊讶，就是……""我热衷的事情是……"

·反馈："我在你身上感觉到的是……""我欣赏你的一点是……""我对你感到好奇的一点是……"

·当下："我刚意识到的一点是……""我刚注意到我们的一点是……""刚刚在我身上发生了……"

好的、困难的、不同的

微技巧

这个简单的反馈过程在加速学习的同时帮助我们建立真实诚恳的对话。这是回顾某人做过了的某事的一个结构。

·做事的人先发言：

-“刚才好的是……”

-“刚才困难的是……”

-“再做的话我会做得不同的是……”

·然后回顾者也用同样的结构给出反馈。

适用于

·回顾一个历时一年的项目或业绩。

·在结束会议的时候，由一位领导、一个团队或导师回顾这次会议。

·表扬在一次会议中队员们的个人表现。

总结

如何放胆进入不确定

·情绪极大地影响我们的想法、表现、行动当然还有关系。

·如果要在不确定的关键时刻从容地反应，那么掌控我们的情绪是至关重要的。

·在不确定的神奇时刻，我们事实上可以选择融进混沌，相信我们会在另一面找到一种全新的、更高的秩序。

·放胆进入未知的最大威胁是来自内部的情绪冲突。

·我们的组织文化既可让我们进入未知，也可把我们困在已知里面。

·当我们进入未知时，需要利用我们的情绪，不仅去催生新的想法和主意，而且催生新的行动。微技巧是支持创新性关系的工具。

·回到当下帮助我们驱散任何恐惧导致的扭曲，并把恐惧与恐惧驱使的想法、表现和行为之间的链接斩断。

[1] Peter Scott-Morgan, The Unwritten Rules of the Game, McGraw-Hill, 1994.

[2] William Blake, 1757—1827.

[3] Originally introduced to us by Malcolm Parlett.

西南　如何专注于我们的起心动念

调频

扩大核心

以解放性的戒条

聚焦起心动念

克服分心

以活力和信任

转化我们自己



如何专注于我们的起心动念

了解我们是谁、从哪里来和到哪里去，可以帮助我们跟我们的企业、群体或家庭建立一种归属感。我们不能时时刻刻在一起，但我们可以感觉是同样东西的一部分。是什么隐形的黏着力让我们留在群体里？我们如何建立一种共同的客户体验，不管他们与我们组织的接触点是什么？我们如

何彼此支持，以表现出比以往更全面而独特的自我？

这是西南方的能量，是部落精神的能量。它来自一个共同的意愿。我们在nowhere一直在试着使用这个力量。

nowhere一直对它在世上的目的很清楚：共创。我们在开始成为一个盈利机构之前就一直保持着我们的价值观：简单、真诚和慈悲。过去几年来，我们的每月委员会让我们对已设定的愿景和战略保持集体的聚焦。在整个过程中，我们也极其关注自己的品牌，游牧的天性让我们向有意义、有目的的工作靠拢聚集。通过运营所用的系统和流程，我们意愿的力量更进一步集中，我们还用标志、符号和人工制品作为提醒我们是谁的实体提示。

这一章和这个问题帮我们看到如何调频自己的系统，把漂移最小化并聚焦在我们集体的起心动念上。

助益能量：调频

扩大核心

以解放性的戒条

聚焦起心动念

扩大核心

“未来不是在当下提供的可选方案中选取的一种结果，而是一个被创建的地方：先在头脑和意志里面创建，接着在行动中创建。未来不是我们

要去的地方，而是我们正在创建的。不是要找到路径，而是创建，创建行动本身既改变了创建者，也改变了终点。”[1]

智慧轮的前三个入口给予了我们创意创新的艺术的核心基础。目前为止，能量是零散而强烈的。现在的挑战是，利用这些基础的组件来扩大核心，然后让组织里的人们重新归队成为一个整体的一员。

回忆——重新成为一员的活动是一个把整体的记忆[2]从“我及我的需要”转化成“我们及我们的需要”的机会。从“世界里的我”到“世界在我心中”。

在宏观感觉上看，这是要培育一种创造性的文化。通过让我们要做的事情和我们做事情的方式同频来达成。在调频过程中，我们的集体意愿和个人自我之间的关系变得和谐一致。我们和让我们成为一体的、让我们兴奋的东西同频，然后我们就按这个调子来演奏，这样就在整个组织中产生回响。

这个调频的过程激发并需要同行者。我们选择加入彼此，是因为我们拥有同样的梦想和价值。我们看到如何能既为我们自己又为更大的社会系统做出贡献。这样做也让我们理解并承诺遵守这些必要的边界和纪律，来建立一种创新的文化。

然而，和一个更大的系统结盟或向它臣服，需要内部同伴的行动，在我们寻找生命中更大的意义和目的时仍能对自己真实。除非我们对自己真实，不然我们很难和别人一起创造新的可能性，因为我们没有可以驱使自己进入更深关系的东西。

调频也关乎重建工作的意义和重构关系的本质。它让我们服务于那些我们所坚信的、所自豪的及所乐为其中一分子的事物。它是关于负起个人与集体的责任来一起创建我们的未来的，通过关注我们是谁、我们支持什么样的自己、我们想做什么样的改变，为我们要共同创造的未来担起个人和集体的责任。没有这样的能量转换，没有建立有共同使命的关系，我们不能建立任何特别的东西。

以解放性的戒条

然而，目的就其本身而言，不足以建立社会黏着力。我们还需要建立其他调频工具，也就是我们称为组织框架的工具。

这些框架是微技巧的组织版本。它们先预设边界来保证纪律和张力，同时也留了足够的空间给主人翁感和创新生发。它们的力量来自于它们从限制中解放我们、鼓励我们放开自己面对新挑战、发现不协调、对我们的行动和表现负起个人责任。它们也创建环境让我们可以建立和梳理各种结构和流程。

我们在本书这半部分提供组织框架的范例，包括创意过山车、组织脊梁和创新之轮。

聚焦起心动念

与微技巧一起，组织框架是为聚焦组织里人们的集体起心动念和意志而特别设计的。它们让一个文化以一个足够高而和谐的频率振动，通过创造性地突破当下的限制进入想要的未来。

这些更有共鸣状态的瞥见就像顿悟或开悟一样。当我们享受它们如何释放和优化我们的潜力时，我们会寻求重复并保持它们。它们一起谱写了组织或群体的旅途之歌。然而谱写旅途之歌是一回事，唱就是另一回事了。

一个简单而关键的建立并扩张核心的方式是保证这些框架本身是由关键利益相关者在内部催化师的支持下于突破性时刻产生并获得的，他们也可成为新方式的支持者。共创和突破的行动也转化了这些领导者和催化师，他们成为新故事的大使和新记忆的定位点。

然后他们就超越了唱这首歌而变成歌曲本身。是他们召唤人们创建一种焕然一新的归属感和信任感。快得惊人，他们都能用同一个调子唱。

扭曲能量：漂移

克服分心

以活力和信任

转化我们自己

跟轮子里每一个方向一样，这里也有要防卫的一个扭曲的力量。在此是我们漂移的趋向，像风里一片叶子翻飞，困惑、迷失在生活的浓雾里，不停地被下一个新东西引诱。就像谚语说的：“如果你什么都不想代表，你会因任何事而跌倒。”

没有一个我们是谁、我们代表什么和我们想要创造不同的强烈感觉，我们就无法成为某事或某人身后的同盟。我们就变成了被动的跟随者。这

通常意味着我们更少成为自己。

这一点在一个组织里被成倍放大，我们常常遭遇一种无聊而没有共鸣的文化，员工对其工作不负责，而且常常聚焦在困难而不是机会上。在这些漂移的文化里，领导者没能把员工有意义地融入组织的目的和战略中。没有人唱旅途之歌，他们在一起的理由都被忘却。他们是谁变得碎片化。他们开始把热情从工作中抽离，工作失去意义，而且他们很容易受害于下一个管理上的头脑发热。

这种分离加剧了组织惰性和文化抗拒。当这个发生时，很少会改变什么，因为没人对变化负责任，更别说改变他们自己。而且他们为什么要改变呢？没有人激励他们这样做。

当然可以用命令和控制来强迫服从，但要建立一种创新的文化这样就不合适。它通常会滋生更多的官僚做法，因为遵守是被强迫并被考核的。

最终没有什么能取代自豪和共同的梦想和价值所产生的奉献和信任。是灵感而不是恐惧具有指引和充实我们的能力。

克服分心

有任何扭曲的能量时，挑战都聚焦在助益能量上。围绕一个共同的组织目的和一系列组织框架，通过学习创建和谐且积极反应的关系，我们可以调频一个文化去努力实现它的创造潜力。然后我们能克服种种分心，固定一个新的集体记忆，它能以我们都能做点儿什么的方式彰显当下的目的和战略。

当这发生时，一个组织开始以令人吃惊的速度把未来拉进当下。没有它，领导者会花费绝大部分时间来应付人们对变化的抵触。不是把一切集中在一起，而是人们的创造能量集中于彼此竞争，因而动摇他们的领导者。

这样做不仅让人们没有竞争力，而且剥夺了工作的意义和尊严。

相对方位能量：转变

克服分心

以活力和信任

转化我们自己

就创建一个创新文化来讲，轮子的这个轴向代表了重要的一环。这是我们开始从转变的第一调性阶段走出来，进入下一个转变整体记忆的阶段。这是转变成为游戏主要内容的地方。

这只能从内在开始。我、你，然后是我们的内在。这需要我们都放手，然后才能制造空间，拥抱新的东西。这对一个领导者和对一个团队都一样真实。我们都必须在我们所做的事情中找到意义和战略目的，同等重要的还有对我们如何选择去做它们负起责任。

以活力和信任

在员工中激发活力和信任是领导者的工作。因为如果没有这一步，从一直做的事情中剥离而踏上一条新路，他们会很痛苦。领导者需要在他们

的系统里激发健康有创意的张力。这些张力产生了有限制能力的自由和可自由化的限制之间的相互作用。使用得当的话，这些解放性的戒条能在我们做的任何事上面指引我们。[3]在对创始能量保持真实的同时，寻找创造性的解决方案颇具挑战。

有召唤力的领导者利用解放性戒条来散发他们的活力并导入信任。每个人知道他们站在何处，哪些可以接受，哪些不可以。

相邻方位能量：关系和互赖

克服分心

以活力和信任

转化我们自己

转化我们自己

那么挑战在于重新激励员工服务于比他们自己更伟大的东西，同时聚焦于他们的创意和集体意愿。这需要相邻方位能量的能量，关系（南方）和互赖（西方）。

以调频的方式来倡导利用集体意愿很容易，但实现很难，因为我们毕竟只是人类，容易滑入负面和自私中去。我们做的过程中发生了什么是真正的问题。南方所创建的关系和文化意味着不是我们的朋友和同事加入我们下行的螺旋，而是他们能够撑起一面镜子，挑战我们把各自分散的自我拉回来，和我们集体的意愿一起回到平衡。

是我们位于西方的互赖的觉知迫使我们恢复平衡。在这种集体转变中，我们共创未来。对我们的互赖有所觉察并负责任，使我们可以吟唱关于我们是谁、代表什么及想做出什么改变的旅途之歌。

组织脊梁

一种方法

脊梁是一个基本的组织框架，可以给有目的追求想要带创新转变的领导力提供力量、姿态和结构。这是一个关于独特性的整合模式，它让个人和组织能把故事和品牌、目的和价值以及抱负和战略有创意地协调在一起。它的图标形式产生很有力量的内外效性，这是调频文化来实现战略性突破所需要的。

脊梁是鼓舞员工的很棒的方法。作为一个解放性戒条，它给人们留有空间去从他们在做的事情中找到更伟大的意义，并在整体中找到他们的位置。它还帮助领导者以更强有力的方式管理他们的关键资产。

从转变的角度看，脊梁是我们可以在上面悬挂新形式的一种结构。就像生活中，一副有力的脊椎允许我们呈现新轮廓并操作挑战性任务。

我们用组织脊梁来加强整个组织的整体姿态和平衡。我们把它当成一个结构，围绕着它，新记忆可以浮现，新形式可以彰显。

在脊梁的心脏位置是使命（见“东方”）。在那些发现我们使命的行动中，我们经常会产生关于企业基本价值观方面的非常清晰的数据，也就是

那种我们想把自己的使命活出来的方式。

抱负

战略

使命和价值

品牌

故事

这些不是我们在企业前台或网站看到的陈词滥调，比如“尊重我们的员工”“团队合作和诚实”等。我们应该早已认为这个基本行为是理所当然的。问题不是如何彼此尊重，而是如何彼此激励，把我们的梦想带入生活，让众人受益。我们所指的是四五个核心价值、我们所代表的柱石还有我们战略性地要追寻的。这些价值观更像一个组织的使命，当我们听到它们时，应该产生共鸣。这些是我们需要去支撑的。我们的使命和价值一起形成这个框架的核心——心跳。

然后跳向我们的抱负，在脊梁最顶端的椎骨：当我们投射自己的目的和到想要的未来时所看到的东西。这有时可以称为一个愿景。不管怎样，这是一个描述（图像的或口头的），它简洁地抓住我们想要建立的东西，并且直接或间接地提供了成功的标准。像海员用北极星来导航他的旅程一样，我们的抱负，如同我们的使命，应该迫使并推动我们向前。

在我们的抱负之下，是我们的战略把我们与将来连接，即如何能到达那里。我们的战略必须能提供前面挑战的性质的轮廓，并给我们提供旅途中潜在的垫脚石，不然我们的抱负只不过就是个白日梦。尽管如此，我们的战略却不是一个工作计划；它是一个概念性的框架，关注以能产生指数级价值和动能的方式来使用我们现有和未来的资产。它一直是有逻辑性的，也一直有时效性和机会。（我们在西北方和北方的章节里会深入讨论。）

我们的组织战略必须给每个部门找到和整体相关的自己的位置，贡献并给予战略留有余地。通过像战略议程或战略之星这样的框架是可以实现的。它们帮助我们组织的每个部门和子部门开发出一个和它及其员工相关

的战略，这样，每个人都可以看到他们的工作如何服务于整体战略。

我们接着过渡到品牌椎骨。品牌是追随的极致表现。不像抱负和战略指向未来，一个品牌可以只是当下。它就是我们对一个标志、组织或人的情感反应。我们都有一个品牌，不管我们是否喜欢。这品牌叫我、我们、他们、你……。没有一个引人注目的品牌，人们不会跟随，不管他们是内部员工还是外在客户。所以，管理我们的品牌变成我们目的和价值的大使，是共同创建我们未来的根本基石。不然别人就会代我们管理，常常以他们自己的利益为终结。

现在我们来到脊梁的下一个椎骨：故事。我们都讲故事。它们是我们制造意义的方式。故事是一个组织的健康、状态良好和战略就绪的很好的指标。它们建立了历史和传承的共同感。它们让我们能够庆祝成功和分享知识。但有必要记住，在缺乏一个引人入胜的故事时，随后发生的空白就会被削弱集体意愿的留言八卦充斥。

所以这六个部件构成脊梁的核心。还有拼图的最后一块：我们的领导模式。这最后一块是让脊梁动起来，给它知觉和良心的。

伟大的领导激发伟大的追随。什么能在你的企业里打造伟大的领导者呢？你在一个伟大领导者身上寻求哪四五个闪光点呢？这可能听起来简单，但大组织很少能阐明这个问题。相反，它们被很多不同领导模式轰炸，它们都有自身的细微差别、优势和冲突。它们也不太可能去开出那些巨大的潜能，这种潜能存在于去清晰地描述领导者需要做什么去与企业使命和价值保持一致中，并能团结人们一起去参与集体探寻。

所以，使命和价值、抱负和战略、品牌和故事以及我们的领导模式一起打造了这脊梁，是一个为了让我们和自己的热情及信仰连接起来而设计的组织框架，并提醒我们，他们能创造的东西不同。

组织脊梁

一次体验（本文作者系一位跨国事业部的首席运营官）

我的商业生涯中最非凡的一次体验就是一个在艰难的市场上，致力于赢得市场份额和节约成本的企业如何被一个简单的符号注入能量，并让日常运营充满意义。

我们的脊梁是一小群领导者在一次高强度的深潜（deep-drive）中构思出来的。出发点是使命和价值，是前面做的一个创意活动的极有力产出，很容易放在中心位置。定义脊梁顶端是最难的任务之一。我们希望对愿景的描述可以达到这样的效果，即达成它时，我们是清楚地知道的，最后得到了一个令我们释然的抱负。我们有一个很好的战略，它很自然地跟随我们的使命和价值而流出。下一步是品牌，被定义为我们的口碑，每个人都参与塑造。这让品牌的概念非神秘化，并与很多人认为的已经是我们品牌全部的视觉身份的表达有所区别。最后一个部分是故事，它会诠释所有事情，我们把它和奖励计划相连接，最棒的贡献会在全球和区域层面得到表彰。

但那个真正“啊哈”的时刻，是意识到这些组成部分都一致地连贯起来，那些已经耳熟能详的抱负和战略和更柔软的使命及价值的表达融合，

形成了一种平衡，并通过品牌和故事把它全部活出来。以我的经验来说，企业对于接纳那些方向明确、简单并内容一致，同时留出人性的空间，允许人们赋予自己的意义的东西，响应总是很棒。就像用脊梁时的情形一样。这种象征立刻被识别出来，并承载了我们的优势和一致性。还有，它给了一个明显的机会让人人能够贡献，尤其是通过品牌和故事。

当我们和管理层以及组织内更大范围的人沟通组织脊梁时，没有人对它的显著性和重要性有疑问。这些解释需要带回到实际的工作场景中，但脊梁以更柔软的技巧穿起各商业部分这个理念几乎是立即被接纳了。

其证据之一是脊梁开始出现在全球会议日程的首页上、会议室的墙上和办公室里。我们没有要求任何人这样做，脊梁却变成了我们所要攻克的变革过程的非常标志。它抓住了我们的心灵和头脑。

团队盾牌

微技巧

开发团队盾牌是在战略情境下共创集体意愿的一种方式。当我们把直觉的和理性的过程整合在一起，它的威力就进一步加强了。然后我们可以使用这个盾牌做品牌推广，这样就可以提醒我们大家的集体意愿。

·保证每个人都有一份组织迄今为止最新的组织战略的高品质总结。（在一起听讲会好很多。）

·邀请员工做一次直觉行走，并收集四样能代表团队对战略有独特贡献

的东西。

·每个人然后在一张活动挂图上画一个简单的盾牌，一个圆分为四等分，并在圆心处画一个小圆，然后放在地上。

·每个人把他的四样东西放在四等分处，并向别人解释他的盾牌。

·整个团队接着共创一个集体盾牌。

·团队一起创造一条简洁的口号或标志，写在盾牌的圆心处，要能表达出他们独特贡献的精华。

·带着这些精华和盾牌，用它来向团队及团队之间做品牌推广。

适用于

当一个新的创意团队、项目团队或催化团队第一次走到一起，想要快速了解房间里都是谁，并感受他们能产生的集体能量时。

讲故事

微技巧

故事可以在演示、交谈和对话中作为一个部分来讲述。它们也可以用在任何团队会议或活动开始的时候，继上一次会议之后用来连接团队以及分享经历和学习。

·决定你要讲一个关于什么的故事。

·决定你要讲给谁听、在哪里讲。

·用15句讲完，包括一个开端、中间和一个结尾。

·用词语来描画图景，找到隐喻和类比。

·练习讲故事并寻求反馈（好的、难的和不一样的）

·用七句话把故事重写，然后再用三句话重写故事。

·在每一阶段练习并寻求反馈。

·可以走出去讲你的故事啦！

适用于

在茶歇、在电梯里，或任何其他你可以创造能量和热情的场合，激发和使员工了解情况。

总结

如何专注于我们的起心动念

·调频的过程释放领导力的流动并激发人们跟随。

·和一个更大的系统结盟或向它臣服需要发自内在的追随。

·结合微技巧，组织框架是为聚焦组织里人们的集体意愿和愿望而特别设计的。它们让一种文化以一个足够高而和谐的频率振动，通过突破当下

的限制进入想要的未来。

·关键利益相关者和领导者可以依次由一群催化导师所支持，他们可以成为新方式的推广者。

·没有我们是谁、我们代表什么和我们想要创造不同的强烈观念，我们就无法成为某事或某人身后的同盟。在这种情况下，给员工能量是领导者的工作。

·这些部分一起让组织有力量使它的员工感到自豪、有归属感和有新的意义。

[1] Quote from John H. Schaar.

[2] Inspired by the work of Bill Isaacs.

[3] Inspired by the work of Bill Torbert.

西方　如何支持我们的成长

互赖

从夹缝中

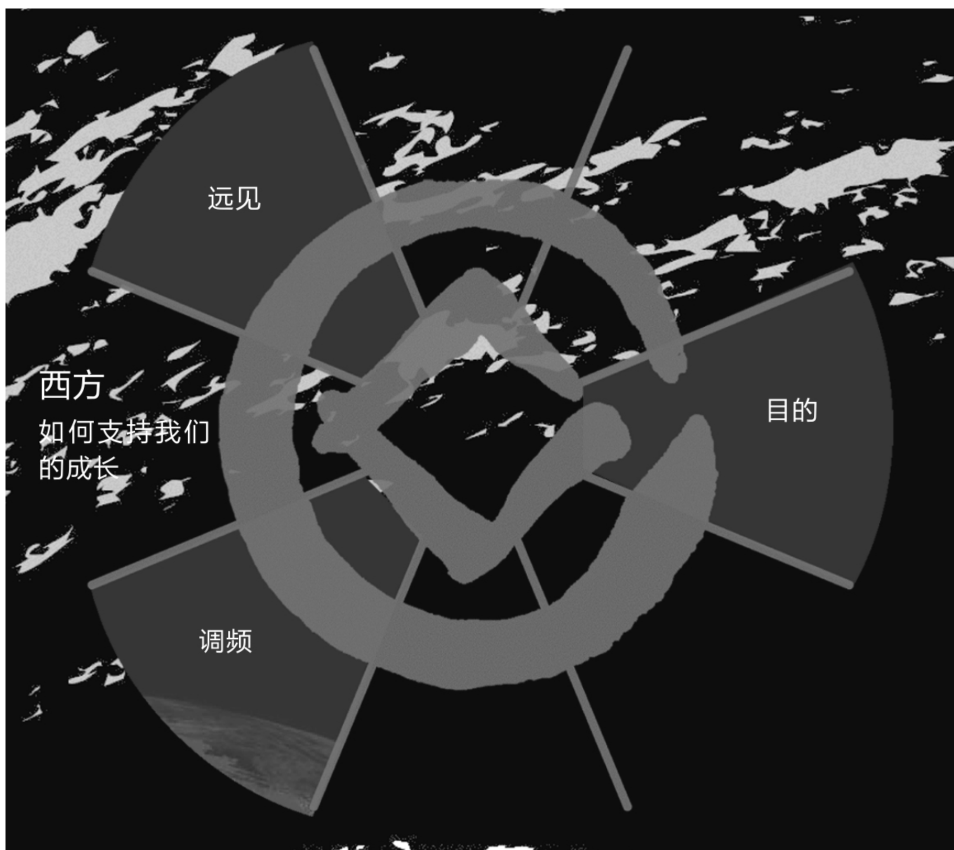
欣赏我们的差异

到召唤新的

转化受害者

受激发而创新

自豪而灵敏



我们如何支持成长

现任nowhere基金会总经理在他进入nowhere的第一天，参与了在西克里特举办的一个叫激励性创新的内部项目。他是将要进行的一个四天的使命探寻的七位参与者中的一位。使命探寻是当年要做的四个模块的第一个模块。像对其他人一样，他的挑战在于突破得到一个关于自己独特目的的更深的新感觉，让他能够与其魔力重新连接并最终站在自己的魔力中。

这是一个我们如何通过一起分享和编织自己独特的体验来支持彼此成

长的例子，这样我们就能进入到高度的互赖状态，同时远离分崩离析和钩心斗角。挑战在于学习如何随心地并娴熟地在这些互相连接和分离的状态之间切换。

部落式文化总是很注意，不仅维持个人的身份界定，同时还要传承那些重要的生存技能。这些原则在现代世界同样重要。每个社会系统不仅有一个独特的目的，还有一套支持目的实现的独特技能。

每个人也有他的独特之处。创造性的文化滋养这种独特，让我们每个人在整体中扮演自己独特的那部分。

助益能量：互赖

从夹缝中

欣赏我们的差异

到召唤新的

“互赖是与他人同等地彼此负责并共享一套共同原则的一种动态存在。这个概念显著地不同于‘依赖’，在依赖中，每个参与者都情绪化地、计较地并且／或者道义上地‘互相依赖’。互相依赖认可在每个位置上的真实，并把它们编织在一起。”[1]

我们沿着智慧轮转动，会带着一些核心技能、戒条和能量到达西方。正是这个核心让我们能创造一个有力的容器，我们的员工能被包容在内，通过这个容器，我们能开始看见并感觉到成长的新可能。

从夹缝中

明了了我们的旅途之歌，以及是什么把我们连接并让我们兴奋后，我们能够开始释放存在于个人、团队、部门和组织之内和之间的成长潜能。创新通常存在于关键并新奇的交界点。西方聚焦于我们如何培养这种条件，通过发展，知道如何支持深度可持续增长的共创文化。

共创之美存在于未展开的“夹缝”之中。这个空间存在于我们之内、我们之间及我们和他人之间。它在团队成员之间是一个指数级空间。它在一个组织的每一个子组织之间，在不同组合和外界环境的接触点之间。但要连通这个才智和潜能的储备池，我们需要知道如何滋养自己。我需要滋养我自己，我需要补充我自己，并且需要帮别人做同样的事。

这需要我们开发一系列不同的做法，在个人技能、发展和自我表达方面给予支持。我们每个人需要成长，延展我们自己并更完全地成为我们能成为的样子。这样做了，我们之间的空间便变得更丰富、更包含潜能和机会。最好的体育团队是那些每个个体都最大化他们的个人技能的团队。但是，只有当每个独特的天才一起互赖地创造真正的团队合作时，魔力才会到来。

欣赏我们的差异

我们在如何对待彼此的差异上都有一个选择。我们可以比较和对比、同意或否定，可以彼此忽略或争斗，也可以从二选一里面退出并拥抱更一体化的世界观——从一个兼容并蓄的角度。后者让我们超越差异做出变化，让我们潜入我们和潜能之间的空隙中。但是，如果没有一个核心能量

在共同探寻的路上约束我们，我们多半可能从这种潜能身边走开。我们对已知的东西保持依赖，或对别人知道的东西保持独立或分离。当然，挑战是我们作为个人、团队和整个组织如何利用和欣赏我们的互赖、不同和各自独特之处。

召唤新的

“对组织来说，一个不一样的理想是浮出水面。我们想要组织适应性强、灵活、自我更新、有弹性、有求知欲、聪明，这些特质只在活的系统里找得到。我们时代的张力是我们想要自己的组织像活系统一样作为，但我们只知道怎么把它们当机器一样对待。”[2]

这句来自玛格丽特·惠特利的话让我们采取新的看法去看待组织如何运作、它们如何激活或阻碍我们走到一起并释放具有创造性潜能的能力。比如，不同的组织形式会提升不一样的能量。有些组织围着单一领导来，是单一思维结构，[3]他们做出所有的重要决定，再被层层执行。还有一些倾向以更独立的方式组织，让员工各司其职，同时鼓励他们彼此竞争来让业绩最大化。层级式的组织通过要求遵守制度和流程来创造统一性和依赖性。放任自流的组织就让个人做自己的事情。

还有一种可供选择的组织形式是围绕多元思维导向的，基于不同动力、经验和专业知识，会有不同的领导者冒出来按需行动。这样就培养了一个有机的、自我持续的、互赖的活系统。这是共创文化的基石。它安全，因为它认可差异和不同。它健康，因为它知道什么时候如何滋养和补充自己。它提高了召唤有创意的新东西的机会，因为它已经建立了安全健康的先天品质。它聪明，会问我们很多。

然而，多元思维的共创性的文化很少天生形成。相反，它们是通过起心动念、设计、技能和纪律约束行程并保持的。它们基于一个共同的使命和清晰的价值。领导知道如何保持共创空间，使员工一直用新的可能性和丰富的机会为自己和彼此带来惊喜。

这样的文化知道如何支持个人成长。他们争取有才的人，总是寻找愿意加入这个探寻的灵魂伴侣。他们鼓励早期负起责任，把人们带至自己的边缘，并提供教练和指导，让员工自己站起来面对挑战。

尊严和有意义因此是这类文化的生命血液，他们可以在此基础上利用今天的大多数成长机会并打造应付未来的能力和容量。

扭曲能量：争斗

转化受害者

受激发而创新

自豪而灵敏

转化受害者

很多年以前，我记得偶然看到一个关于压力的社会调查。两组人被放在隔音的房间里，并被高音量的噪声围绕，他们的压力反应通过心跳、流汗和行为来被监控。其中一群人，在他们的房间中央有一个红色的按钮，他们可以随时通过按这个按钮把噪声关掉。另一群人没有这个按钮。没有按钮的那群人所经历的压力比有按钮的那群人高好多倍，尽管两组其实承受的噪声量是相同的，有按钮的那个组一直也没有按！

如果我们的组织剥夺我们，影响工作如何完成或影响未来的能力，这就好像我们比喻中的按钮被拿走一样。我们的紧张程度增加，安全和健康程度下降。这跟所有组织相关，但在所谓的“制胜文化”高度竞争的组织中会以一种夸张的形式表现出来。员工开始为资源、人才和预算你争我夺。一个人的胜利变成另一个人的失败，集体努力遭殃。

这些文化迟早会到达一个引爆点，一切在这里都变得机械化，每个人都被机器人化。在这样的文化中，我们忘记我们是一个整体，我们忘记补充和滋养我们自己，并且忘记我们是互赖的。相反地，每个人拿他们的箭射向自己的使命。这只能产生一个叠加的结果，并且削减识别出具有价值放大器效应的创新的可能性。这些放大器其实就藏在彼此之间的空间里。

高业绩文化通常是单一思维系统，依赖高品质的高层领导人从答案中找出足够正确的东西让生意持续下去。这是给极少的决策者一个巨大的责任，它产生家长作风和依赖性。然后这些文化在领导更换时经常经历极端的创伤。

在这些文化中，作为任何一级的一个员工，我们倾向于袖手旁观，就像无辜的受害者。这种扭曲的真正的悲剧是：我们每个人开始感到自己没有内在的价值。在某些层次，我们相信能生存的唯一方法是过度付出。这种状态会把我们引向忽略自身健康和平衡的需要。我们常常困于这种类型的组织，因为惧怕放手和有所改变而死抗。在某些情形中，我们甚至盲目到看不见一个另外选择的存在。

相对方位能量：使命

转化受害者

受激发而创新

自豪而灵敏

受激发而创新

东方的激发性创造力可以帮助每个人在一个系统中找到自己的位置和贡献，这样他们就可以让一些新事物形成并可以让整体获益。西方则是关于我们如何将这种激发植入日常的，给每个人机会去参与，让每天都特别起来。西方认同我们每个人需要学习和成长，才能抓住机会的观点。

大部分经理遭遇的麻烦问题是“参与什么，为什么参与”。鼓励参与的好心经理通常发现一切事物慢了下来，他们回到更直接的方法来停留在游戏中。没有一个共同的创造性目的，一个去相信的理由，我们不会做任何特别的事情。我们不会做信仰的跃进。

“当我们不回答这些关于我们为什么归属在一起的问题时，我们创造出来的机构就会变成战场，救不了任何人。”[4]

与其开始研究需要参与什么，我们应该开始研究为什么在一起。一旦就此有了共识，我们新的觉知会创造之前都不可能存在的成长机会。

相邻方位能量：调频和远见

转变受害者

受激发而创新

自豪而灵敏

我们创造一种创新文化的权力一直是由相邻的觉知状态来支撑的。

在西南方，调频把自豪感注入成员的身份定位中，给我们力量来代表自己所相信的。它帮我们与我们是谁、我们想要创造什么不同重新连接并记住它们。它帮我们调频进入我们的不同之处，使我们可以一起来找到一种创新的方法去利用我们独有的资产。它让我们感觉到我们是某些更大而且重要的东西的一部分。

西北方给我们方法，让我们看到那些会削弱互赖的隐形力量，它们让我们在思维上和情感上被困住，变成系统的奴隶。它向我们揭示那些力量，如果我们和它并肩作战，它也会让我们团结一致；如果我们和它对抗，它就让我们分崩离析。它允许我们获得远见的力量，看见循环、模式和系统，效果可谓立竿见影。

时间点问题在从激发到创新路上的下一个紧要阶段。这个相邻方位能量鼓励我们慢下来，认识其他人，作为人而不是角色——那样我们就能以提升了的觉知和更深的群体意识来感知去未来的路。

共创会议

一种方法

会议是很棒的沟通方法，可以调动大量的人们。最普遍的形式是一个

组织的最高100或200个领导走到一起，研究最新的战略需要。更寻常的是搞两三天活动，铺天盖地演示文件演示到死，一个下午的团队建设，几顿带娱乐的饭局，而后者通常是一种漫不经心的经历。

如果更进步一些，你可能会用一些大团队流程，比如开放空间技术、未来探寻、实时战略变化或实时仿真来作为提高参与性和增强责任感的一种方法。[5]

开会是帮助组织同时通过战略意图聚焦和文化模式转型来加速成长的一个基本方法。它们是联盟和调频一个组织系统、释放领导力的流动、提升一个大型群体的技能，以便能在创意的边缘工作的绝佳方法。对我们来说，把它们看成战略干预而不是活动很重要。我们称这种干预为一个共创会议，即一种根据不同情形设计的打开创新的集体空间的方法。

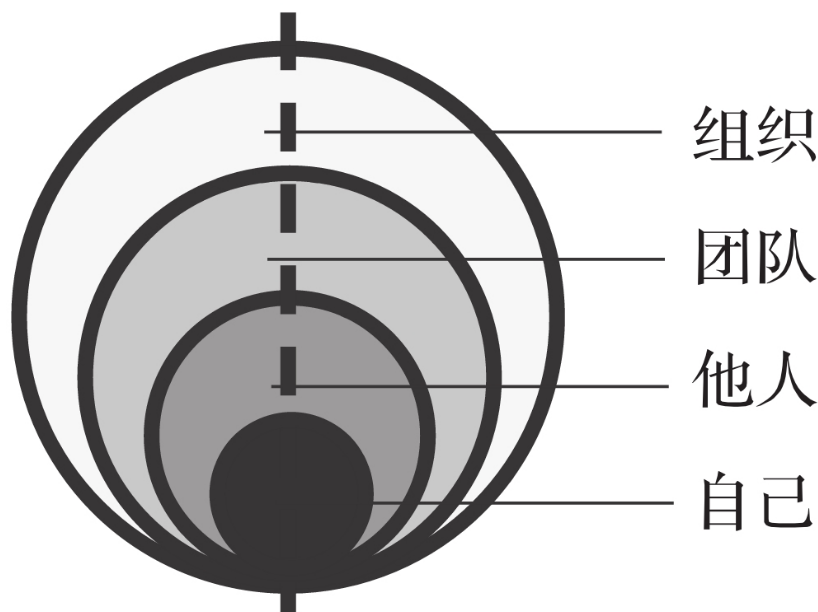
一个共创会议的一些主要规则包括以下几条。

·会议的设计是与主办高层团队共创的，并要有这个团队领导的实际支持。

·不带妥协地把正确的人员邀请到。

·把参与者分到支持小组，支持小组就好像在论坛中围坐在一起的小组，大家坐在一起、产生意义并探索面临的挑战。一个支持小组由八个左右的不同的跨部门人员组成。主要的房间很少安排成剧院的形式，而是按圆圈或马蹄铁的形状放八个左右的椅子（不放桌子），每个支持小组有自己的队旗和队名。

·会议是设计来支持在四个鸟巢样的层次上成长的：自己、他人、团队和组织。



·会议的流程大体遵循回到最大的运作系统开始工作，比如全球和市场趋势、总部级别、业务单元、我的部门、我的团队和我等。

·一般来说，总有像钩子一样的一个简单但有战略性的问题或议题，它让参与者感到有挑战性。会从各种准备的对话中提出来，我们透过这些对话去寻找揭示隐藏的问题或杠杆，它们会释放巨大的潜能并保证最棒的行动向前推进——既具战略性（形式）且具文化性（能量）。

·高层相关领导团队组成联盟，承担在会议前准备战略输入的责任，并有责任留出足够的时间演练他们自己的输入部分，还要彼此对大家各部分的结合度、一致性是否足够有力给出反馈。这需要谦恭、对反馈够开放、

对成长和转化有意愿，这样才能达成最棒的效果。

·会议由两个主持人主持，从参与者中选出，事先给他们教练，指导如何主持两三天的会议流程。他们的工作是介绍不同的练习和活动的不同阶段、告知时间进度、让高层领导团队成为领导而不是主持人，也就是让他们处于恰当位置。

·参与者会经历充满活力的各种会议前沟通，尽管直到第一天议程才公开。

·会议从最高层领导的欢迎词开始。第一阶段是建立支持小组并准备让群体到达，适应并开始感觉落地。这种慢下来的过程让参与者能有充分的自我准备，以迎接将要展开的挑战。当他们在支持小组里建立了一个安全的空间来冒险并向他们个人的和专业的边界靠拢，他们倾听、询问和接受的能力也出现了，当然这里的危险是重回老路：直奔主题，这样人们正是用日常的聆听方式对他们感兴趣和不感兴趣的话题做了自己的预选；相较于意识到大家参与的方式，更重要的是将一切客观化，它和大家被要求参与的话题一样重要。

·在这里，会议就设计成一个创意过山车之旅，参与者潜入当前的现实，越过他们已知的东西，一起发现通向新洞见、想法和行动的方法。他们学习寻求简单的东西并探索彼此的差异。不同的会议和信息交换方式可以用来催化这个旅程，从贸易秀到智慧委员会、从创意对话到直觉行走（medicine walks）、从辅导到七代思考，还有其他创意的方法。过山车弱化了人们趋于平庸和总是落回惯性做事方式的能力，鼓励他们全然承担积极参与和贡献的个人责任。而且在活动过程中，我们使用不同类型讨

论，从支持小组到现场组队，从配对到三人辅导，从个人沉思时间到作为整个群体坐在一个大圈中。这种在恰当时刻切换讨论的形式在四个鸟巢式层次的每一层次都让成长最大化，从而将变化以最可能提高动能和减少组织惰性的方式植入。

·最后，我们把体验分了层次，通过我们命名为标志、符号和人工制品的做法，把经历固定在记忆里，把产出固化下来，成为未来群体的一种可持续资源，并发展出（个人的）创意概述。这是为了聚焦房间里每个人的意愿和付出，并让事物按照支持每个人成长的方式发展而设计的。

共创的会议

一次体验（本文作者系一个全球人力资源总监）

在过去四年里，我们已经和公司领导层一起进行了一系列共创干预，这现在是一个特有的工作方式。我们的这些会议已经成为转化公司领导力向推动创新的文化方向前进的关键时刻。

有两种主要类型的会议。第一种更有结构性，基于自我觉知、回归当下和共同体验。第二种在此基础上走向更少结构性，并从自我管理生发的干预。

阶段一：有一种差异的一个会议

我们先在公司的大约200个高层领导参加的全球领导力会议上介绍共创的做法。代表们身上的效果是立竿见影的。我们从通常的“演示并讲

解”方式走向我们邀请代表们相信一个自我发现和个人关系网的流程来释放创造力。我们把代表们放在小型的8～10人的“支持小组”中，用规则和微技巧武装他们，鼓励大家在个人层面上敞开并就会议议题做交流。这个经历高度调动了大家的能量，因为个人感觉前所未有地受到重视。新的会议方法同时伴随着发布公司使命和价值。于是代表们不只是经历个人成长，而且还有成为公司发展的一个新纪元的一部分的感觉。

阶段二：自我管理的共创体验

在建立在自我觉知、专注当下和有技巧的对话的大背景下，我们两年后把团队推向了更加自我管理的工作环境。这个概念需要个人代表在一个由他们的热情、需要和兴趣所驱使的市场格式里，自愿在整个群体面前提出讨论话题。对个人来说，不知道其他人会有什么反应时，这样做是需要勇气的，但整个群体马上就喜欢这个概念了。大家意识到，现在时机已经足够成熟到大家可以自己设定议程，团队感得到了更好的塑造。员工们研究在小团队中想讨论的话题几乎毫不费力，而且很有当下感。用会议报告呈现我们的创意对话，这样我们可以把自己的洞见放回组织中去。我们已经学会了一种新的加速的工作方法。

在这个共创之旅中最重要的因素之一是从一开始就是领导带头的。我和一位同事主持了第一次会议，大约20位高层领导组成的联盟小组在促进会议设计方面扮演了重要角色。高层领导走出他们个人的舒适区域并教授新的工作方法，让大家感到他们的投入，这样他人就更加有追随的紧迫性。全公司的领导者投入带领这样的干预、以他们自己的经验和信心去鼓舞员工，并在全世界不同文化中本土化地尝试这些技巧，这些真是非常令

人印象深刻。

各种组队

微技巧

我们可以通过改变团队的大小和组成来保持一个团队或群体的能量清透光亮，并确保对的人在做对的工作。能帮助人们处理信息、在一张大图之下创建子团队、发展新的关系和关系网、聚焦于任务的学习和发展面向，形成问题和议程详单。

·在设计会议时，问你自己：要做的是什么？实现它的最佳团队结构或形式是什么？

·在团队能量出现时马上做出反应。

·如果有人开始能量减弱，改变团队的形式来重振能量。

例子

·支持小组：八个左右成员组成的小团队分享视角、整理问题、处理信息……

·尽量混搭小组：一种在创意环节混合尽可能多的各种不同的人，以确保最大限度多样化的方法。

·工作小组：基于专业知识或能量（或二者兼有）分配出来的执行具体任务的队伍。

·三和音/三重唱：对同类群体提供支持和挑战、行动学习、教导、回顾和反馈。

·配对：一种高时效的教导或处理信息的讨论形式。

光谱和小组塑型

微技巧

这个微技巧是一个简单而有力的方法，用以获得人们关于特定主题的看法。这是通过接入更深觉知来跨越语言局限的一种方法。

·描述一个特定光谱的两端，比如“我们今年在一起工作的感觉如何？”“棒”是这边的一堵墙，“糟糕”是对面那堵墙。

·考虑你会把自己放在这光谱的什么位置，然后走到那个位置上。

·看一看分布。这告诉你什么呢？

·和站得离你最近的那个人讨论你为什么在那里。

·和离你最远的人讨论为什么他们把自己放在那里。

·小组一起讨论并分享你的洞见……

这可以有意思地变形为小组塑形，组员被要求和他们觉得最有连接的人站得更近，这样就塑造了团队的动态。

适用于

任何可以转变成光谱的主题。

小结

如何支持我们的成长

·创新通常存在于关键并出乎意料的交界处。

·共创之美在于在各部分之间总有可以进一步展开的空间。

·挑战的是我们作为个人、团队和整个组织如何欣赏和利用我们的互赖、差异和独特之处。

·共创性的文化很少是自己形成的。相反，它们是通过意愿、设计、技能和规则来推进并保持的。

·迟早，竞争性文化忘记它们是一个整体。在这样的文化中，我们忘记补充和滋养自己，并且忘记我们是互相依赖的。

·这种扭曲的真正的悲剧是我们每个人开始感到自己没有内在的价值。在某种层次上，我们相信能生存的唯一方法是过度付出。

·与其开始研究需要参与什么，我们应该开始研究为什么归属在一起。

·带着自豪和灵敏，我们可以在所有方向上支持成长。

[1] A Wikipedia definition.

[2] Margaret Wheatley, Finding our Way, Berrett-Koehler, 2005.

[3] RainbowHawk, The Ehama/nowhere Leadership Dialogue, London, 2004.

[4] Margaret Wheatley, Finding our Way, Berrett-Koehler, 2005.

[5] As collated by Barbara Benedict Bunker and Billie T. Alban, Large Group Interventions, Jossey-Bass, 1997.

西北　如何学习窥见无形之物

远见

沉浸在模式中

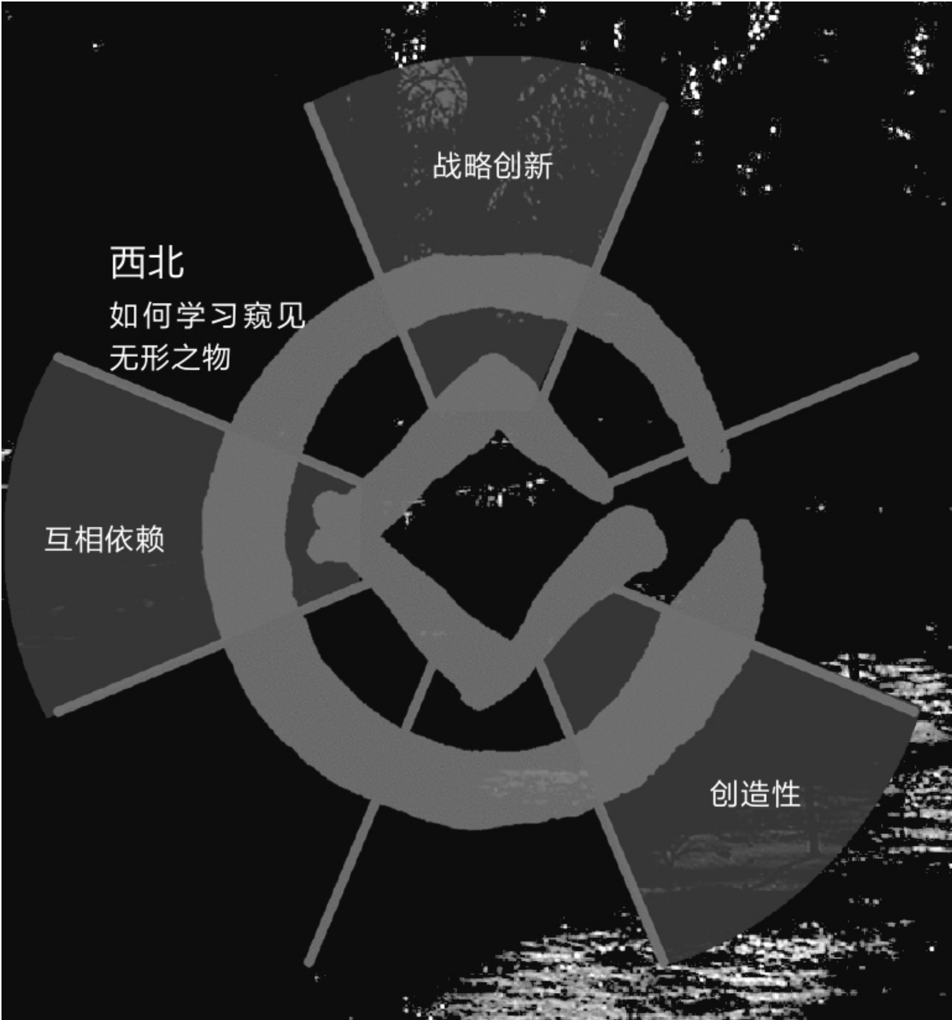
触碰新机会

全然地

别急着行动！

在加速前先放慢

去寻找杠杆



如何学习窥见无形之物

nowhere基金会是我们的非营利分支机构。它收到的款项有两方面用处：去挖掘、实验和发展新的共创方式；把这些练习应用到非商业领域中，如教育、健康和政府。

在基金会成立之初，其中的一个做法很快就成为最受推崇的方法，这是一个名为“家庭系统排列”的方法。[1]有一天我被邀请去参加一个“家庭系统排列”工作坊，而主持者朱迪思·亨明几乎是马上问我是否有一个燃眉之急的问题要“排列”一下。对我来说，这个邀请帮我获得对隐形力量的洞见，它们可能正在阻碍我们的创意。

我被要求把问题大概地描述一番，并邀请工作坊里的一些人来代表我的问题中不同的物或人。我被要求凭直觉把他们在某一个时空确定在特定的关系中，然后我坐下，让排列自己上演。代表们在不知道我、我的问题以及我问题里面的人物的情况下，充沛而具体地重演了我过去两年来的问题的历史。

随后，我了解了更多这种现象是如何发生的。通过踏进基于场域的知识，我们能够获得关于如何开启自然流动、如何释放潜能、因此如何看见和利用隐形力量来工作的洞见。因此，这就是远见的方向，还有如何与自然流动一起工作而不是跟它作对。

助益能量：远见

沉浸在模式中

触碰新机会

全然地

“潜在的（潜能），形容词，有或者显示在将来将要成为或发展成某个事物的潜在能力。名词，潜藏的、可被开发的、引发未来成功或有用的

品质或能力；决定重力场中质量能或电场载荷的数量。”[2]

我们一旦开始和人类系统结盟并赋能于它，新的成长机会就开始浮现，挑战是让我们的集体潜能最优化。在西北方，这从远见开始，“在事物发生之前，对活动的显著性和本性的觉察或前瞻的行为”。[3]这个方向也是关于远见如何精微地影响尚未发生的事物的。

这个突破性问题（如何学习窥见无形之物）给我们一个很好的向导。它全部是关于我们如何看见并与我们内在的、周围人们的和我们领导和/或参与的系统的潜在能量一起工作的。没有这种看见无形的、潜藏的事物，乃至看见未来的能力，我们就只能一路跌跌碰碰踌躇向前。

至此，能量和创造张力已经建立了，未来不是透过已有的主导性文化的眼镜或我们现在有能力做的来想象的。因为这最好不过就是一个基于现在的线性推断，最坏就纯是愿望甚至白日梦。两者当然都不是强有力的。

挑战是要看到超越有形之外的东西。一旦我们向隐形的东西张开眼睛，就会看到我们如何切实地被未来所包围，因为它隐藏在生活、社会、组织、生物体等的自然周期和节奏里。当我们学着看见并与这些自然周期一起工作时，创造性的有战略意义的突破更经常发生，而对变化的文化抵制就莫名其妙地减少了。

沉浸在模式中

这个俳句的第一行强调了第一步：让我们浸透或沉浸在自然的周期和模式中。或者是客户的趋势、季节性市场，或者是商业计划周期，它们无处不在。例如年度商业周期、一个排好顺序的总经理和董事会议、绩效管

理周期、预算回合、场外战略等。我们的年度预算周期也是一种自然周期。我们都是一系列大得多的系统和子系统的一部分。比如，我们的商业周期是基于年历的。年历基于地球围绕太阳的轨道。太阳系围着太阳转。我们的太阳是银河系中旋转的2000亿颗星星中的一颗……

这没有听起来那么抽象。我们、我、我的组织是许多多维系统的成员。比如同时从血统上和爱的选择上来讲，我是我家庭的一员，我是一个足球队的一员，我是一个商业团队的一员。我的商业团队是一个更大的部门或子群体的一员，而类推下去，这个部门或子群体又是一个更大组织的一部分。我们的组织和世界上许多其他组织紧密工作，通过这种合作关系，我们创建了其他工作小组和良知团队，而我又是其中一部分。我是许多内部相连的系统网中的一部分。

未来就在这个复杂且嘈杂的系统网中交错。当我们提高能力先拥抱这个网，然后看穿它时，我们开始瞥见之前不可得的新秩序、新意义和新机会。

触碰新机会

因为对未来的感知增长，我们会学着把未来、远见拉入当下，所以我、我们和他人可以触碰新的机会，从而向可能成为的事物敞开心扉和头脑。这通常会引发三个重要的结果。第一，会共同感受到对眼皮底下现成东西的非线性感觉，有时会经历一个“喔”的时刻，更多情况下是一个“当然啦，我们为什么不早想到这个呢”的时刻。不管是哪个，未来现已改变，我/我们已经私密地变成让它发生的一部分。

第二，我们开始以一种更情绪和相机而动的感觉来适应未来。我们了解事物的成熟时机。何时为，何时不为。何时抓住机会，何时等待。何时推动，何时拉动。当我们开始与生命的自然节奏同步时，我们会激发越来越多的同步时刻。

第三，对成长的渴望驱使我们让未来发生。我们学习的壁垒倒塌，我们热切地想要学习更多关于如何看见起作用的隐形力量和如何用它们来共创。

全然地

下一个挑战是与整体保持连接。我们已经拥有了远见，现在需要坚决和信任来临。因为它毫无疑问会是一个过山车之旅，当我们遭遇困难时仍要保持勇气。

我们也需要进入觉知的不同模式。我们的理性思维在与整体的关系上是残废的。我们倾向于片段化地思考，然后把世界看成是由这些片断构成。全然地工作需要更现象化的方式。它需要我们进入我们身体的“认知”，然后用理性思维让它变得有理。把握整体的同时保持那个核心是关键。

扭曲能量：强迫

别急着行动！

在加速前先放慢

去寻找杠杆

那么在这个方向上的扭曲能量是什么？它生根于与时间的不平衡关系，以一种强行推动的或时机未到的强迫能量显示出来。这就是我们说的“强使通过”。在今天的组织里，这是一个普遍现象，什么东西现在就想要。

在这里，大部分组织可以很轻易地削弱它们看见隐藏潜能的能力，更不用说去召唤它。他们太容易陷入不幸成为大部分企业文化中常见的情形，即活动（忙碌）看上去等同于生产力和默认的高绩效。

在我们的经验中不是这样。我们多么经常地看见或经历一个团队在一个个令人烦躁的危机之间左右摇摆，举步维艰，在这样做的同时也让自己和组织分离？或是发现一个新战略让每个人四处乱跑？次序是一切。

当顺次发生的活动时机成熟，效能和力量就会增加。当事物失去次序，效能和力量就减弱。而且当然会浪费时间、精力和金钱。

别急着行动！

来尝试强迫让事情发生的趋势在组织之内及之间缺乏一致性和互相关联的时候会被放大。当组织结构彼此孤立的时候，在没有彼此关系且与整体没有呼应的情况下加速产生成堆的工作。有时候，一个生死关头危机会促发不惜一切代价行动的压力，通常代价是个人的、小组的和组织的健康。

尽管如此，更大的代价是这种强迫的力量如何让一个组织从以远见来工作、看见隐形的和解开它的潜能这些地方分心。这通常会导致渐进主义和犬儒主义，后者在一个新战略或方向缺乏能量和远见时被引发。如果这

种强迫未能与人一起充沛地“着陆”，他们会把它看成只是又一个重组或高层的指令，他们会只是等它结束。

这种强迫的能量通常和过于依赖理性思维有关，这种思维喜欢设立我们无论如何都必须实现的目标和期限。期限可以是一个挑战我们集中精力，确保实现我们的承诺的很棒的方法，也可以是我们和我们身处其中的自然之间失调的症候。

最糟的情况下，期限会变成高压政治的途径。大部分人不介意改变，他们只是不喜欢被改变。但是有机会的话，我们自然地向实现我们的最高潜能的方向移动，尤其是当那些机会包含时机已到的感觉时。那么，突然间，我们会发现自己被丰富的未来围绕。

相对方位能量：创造力

别急着行动！

在加速前先放慢

去寻找杠杆

在加速前先放慢

看见我们未来的模式是要花时间的。这需要耐心找到从容高明的办法。找到正确的顺序要用技巧。要谦卑才能学习和成长。要有勇气去平衡理性和认知的呈现形式。这些都是重要的品质，从中我们能看见并召唤我们的创造力。这是轮子中这个轴向的洞见。

精通这些品质意味着对因果兴衰学会感恩和临在。像激励创新之轮还有这些轮子后面的轮子一样，一个方向上的因的改变会影响所有其他方向。它们都处在不断的张力和动态不平衡之下。技巧在于我们如何感知和拥抱未来，而不是迫不及待、草率地跋涉或踏进去。

另外一种看待一个轮子的方法是把它看成我们过去、现在和未来的系统地图。它的力量、强大在于它给予了我们一个框架。以这一次为例，是要培养我们的预见性智力。这种独特的天赋让我们掌控自己的梦想。因为它是通过我们去梦想，从而去吸引然后微妙地影响结果的能力。当我们了解了梦想，就能学会看到如何影响我们的未来。当我们选择最可能的步伐实现未来时，这未来被带入我们的当下。

相邻方位能量：互相依赖和战略创新

别急着行动！

在加速前先放慢

去寻找杠杆

窥见无形之物意味着转移我们的觉知到一个更系统的角度。通过一个系统的镜头，我们能学会透过受困的事物看见并释放正在起作用的更精微的潜能。

实现我们的未来和优化我们的潜能要依靠我们承载创造张力的能力，这种创造张力存在于现实中可用的资源和能力（西方）与我们将需要来抓住未来机会和价值的方法（北方）之间。有了远见，我们看到未来机会的

能力可以相对更敏锐。但培养我们的能力和技巧、我们的文化和我们做事的方式需要时间。这是远见对商业成功如此关键的基本原因之一，所以我们可以让在文化变革中固有的、不可避免的时间迟滞最小化。

去寻找杠杆

如果我们想找到文化转型的杠杆或倍增器，并学会以何种秩序或顺序去拉动它们，那么系统镜头视角是至关重要的。一个关于原木堵塞的故事诠释了我们的意思。[4]直到近来，疏通原木堵塞的河流和小溪的方法也就是炸掉堵塞的原木。但是，采取元观点（meta-view），在此例中是在一架直升机里，我们可以看到具体是哪个原木导致了堵塞，然后我们就可以简单地把它拔出来，这样其他所有事情就能够向前移动——流动。简单而言，这个方向上的艺术就是疏通这个自然的流动。

飞轮

一种方法

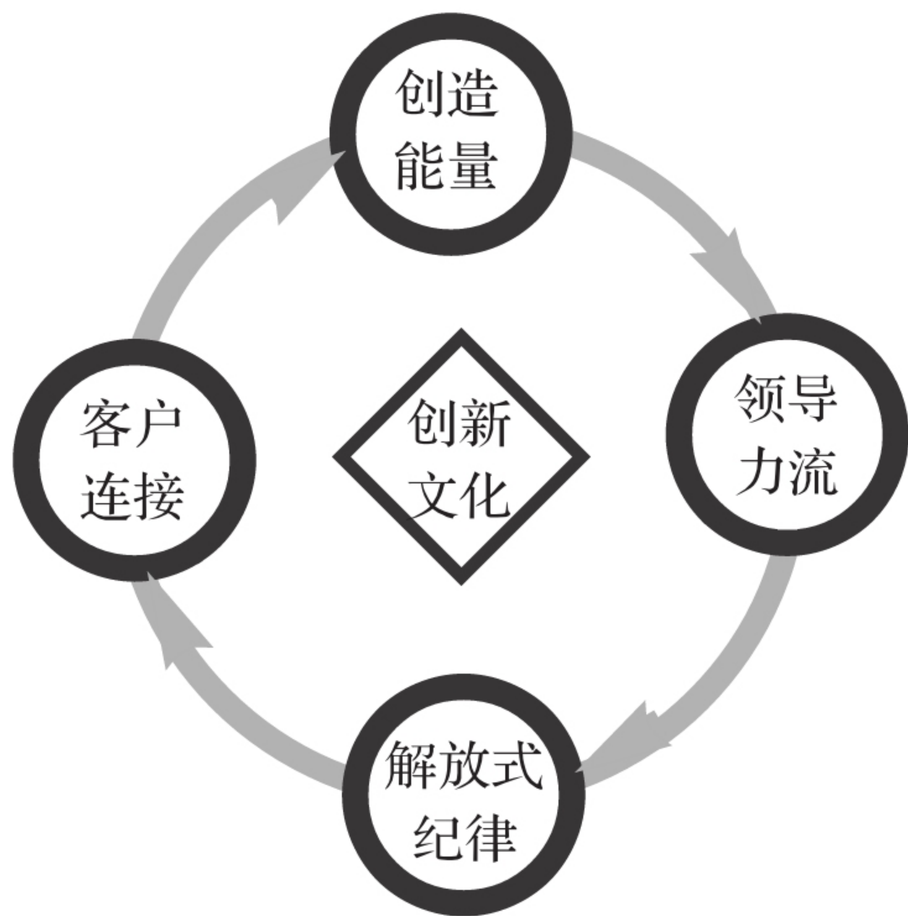
我们用来认出转型杠杆的框架之一就是飞轮。受吉姆·柯林斯（Jim Collins）和他的团队以及他们的从优秀到卓越的研究的启发，我们开发出我们自己的飞轮，作为打造创新文化的一个方法。我们提供的飞轮不是来替代柯林斯的东西，因为他的飞轮明确表达了一些绝对重要的部件，更像一个更远的透镜。[5]

当然，文化的改变从来不是一件事情的结果，而是一系列系统干预的结果。像柯林斯描述的那样，它更像是“无情地在沿着一个方向推动一个

巨大的重型飞轮转啊转，积聚足够动能到一个突破点，然后超越……。”类似地，我们的飞轮也需要很多转。但当它开始积聚动能时，我们个人的兴奋感和集体能量在增加，我们的文化模式开始转移并在更高层次的觉知和演变中重新排序。

飞轮上的第一个宏观杠杆是我们所谓的创造性能量，这是一种新能量，对目的的一种新感觉，意义和方向，可以被召唤来服务于一个新战略。我们已经分享了一些能帮助组织召唤他们的创造性潜能的方法（见东方的组织使命和西南方的组织脊梁）。

通过转化我们的文化模式，我们绕开了主导文化的局限，并获得关于我们战略的新的、更深的洞见。这在当今的商业氛围中尤其有用，它要求各种组织以更快的速率完成他们自己的周期和演变的各环节。



沿着飞轮转动，我们来到第二个宏观杠杆，领导力流。如果要召唤什么新东西，就是由领导者来召唤。这不是说领导者就是所有智慧和好主意的前沿——正相反，我们通常发现，这种组织内的领导力流是受阻或无能的，所以创造性潜能不能以启发、激励和最终把系统放在新模式里的方式在组织周围流动。流动典型地卡在最高层那里，在高管内部和下一级，在中层经理中间，他们被迫接受不公平的同时还要照看组织上面和下面的任务。[6]

我们通过邀请一小群领导者构成的联邦群体来和高层一起学习保持核心意愿和转变的能量，以此来寻求疏通领导力的流动。我们也注重不同的领导者带领的活动，比如共创会议，这样高层和中层就融入了这种转型，而且这种转型对他们是有意义的。相应地，这些领导者能变得能量十足地去启发和鼓动第一线的领导者。

领导力流最重要的方面是学会尊重等级制度。这意味着警惕剥夺一层领导的权力并越级。让每一层去领导下一层。

已经在系统中上下都疏通了创造能量的流动后，我们现在需要集中并利用这个能量。我们通过开发并应用一个独特系列的解放式规则来实现。这些规则让人们能够乘坐创意过山车，这样他们就突破了，有了新的解决方案及令人惊奇的前进的方法。

一旦人们体验过这种乘坐的愉悦，他们就想一遍又一遍地乘坐。随着练习，他们学习以更快速度、频率和时长玩得更深从而更高。

最后，这些新的令人惊奇的解决方案需要普及到全世界，这样我们现有和将来的客户都能加入我们一起去探寻。通过在系统外分享我们的灵感和创新，通过激发性的客户连接，两件事发生了。首先，我们可以重新从客户那里引进能量，他们的信任和忠诚更多地推动我们的飞轮。其次，当我们的员工看见我们客户身上的能量转移，组织自己的内部信仰和决心也呈指数级递增，又一次增加了飞轮的动能。这样激励创新的良性循环被共创。

现在我们不想给出一个印象说一次启动飞轮就足够了，远远不够。但

通过持续性学习注意这些杠杆，我们能获得真正的牵引和动能。

所以飞轮是另一个系统地图，是对一系列设计出来打造创新文化的干预手段的解码。我们在影响深刻变化的过程中，它不停地起作用。

飞轮

一次体验（本文作者系一个全球业务领导）

飞轮在我们公司成了一个有力的比喻，用以联合和联盟及激发组织去驱动公司战略。从一开始，可能是被过多的当代管理思路所影响，我们把刺激创新看作成功的关键：在我们做的所有事情上比竞争者更加创新。创新步调加快和强度的增加由飞轮来代表。

作为领导者，我们感觉自己有一个极有说服力的战略，但很快意识到凭演示文稿一张一张翻给员工看并转移我们的热情，是一种无用的手段。其实我们发现，通过各层领导者推广我们的愿景非常重要，他们可以在一种本土的有意义的情境中，以他们本身对战略的能量和热情来感染其团队。相反地，未表态支持的任何一级领导变成巨大的能力阻碍，因为他们采取了传统的阻拦者角色。所以我们采用了“领导力流”作为飞轮在东方的关键驱动。

一旦被一个战略鼓舞时，任何人都会问的明显的问题是“我能做什么，我的位置在哪儿？”于是我们试图为每个员工描述清晰的角色和瞄准线，指向公司目标。规定游戏规则和不能逾越的界限也很重要。了解了纪律，每个人都被解放了，尽可能有创意地扮演他们的部分。

这之后我们的客户以及我们与他们的连接就总是那么顺理成章。像很多公司一样，我们的目标是让客户喜悦，我们很快就发现，让更多的员工和客户建立连接，产生了惊人的能量。那些最直接接触客户的员工是被我们的战略鼓舞得最多的。所以挑战就变得清晰了：如何在承认让所有人直接接触客户是不可能的情况下，还在公司上下传播这种理念呢？我把目标定位在我们的研究员身上。在我参加的为客户和研究员举办的工作坊里，我尤其会被观察到的所震撼，很难说出哪个组玩得更欢。在西方的“客户连接”是我们的第三个关键驱动。

加强创新，在组织的各方面把它变成一种生活方式，这只能通过员工的创造力才会变得可能。由我们领导者传播战略，让所有人的贡献变得可能，并把从愉悦的客户那里获得的能量传输出去是大好的开始，但这需要提供释放创造性潜能的方法。我们从举办一系列活动（如主题工作坊，或称为深潜、小组会议、培训和认可活动）中获得巨大的益处，认可活动成为分享最佳实践的非常好的方法。所有的设计都使用了微技巧去催化共创，这让我们发现在个人努力方面有着显著的放大效应。释放“创造潜力”是我们北方的关键驱动。

我们现在使用年度员工调查来检验飞轮在组织的每个部分运转得多快，并相应地行动。

系统地图

微技巧

组织转型很少是线性的。它需要数不清的工作流或杠杆平行前进，有必要的地方要重叠，以在关键里程碑或接触点传递关键结果和成果。一个系统地图围绕着五个主要原则来设计：释放创造能量、解放领导力流、尊重变化的隐秘秩序、引进能量及建立一个创新文化。这是一个动态的活框架，能适应紧急的需要和要求，但必须最终支撑想要转型的模式和节奏。

行动学习

微技巧

行动学习是个持续的过程，我们要采取行动，然后反思，以便从成果中学习。

在一个行动学习小组里，同事（来自不同团队或来自一个完整的项目团队）定期聚会来探索他们的工作。每个人可以轮流描述一个他们正在从事的工作项目，或者如果小组来自一个完整的项目团队，就反思他们的项

目如何进行以及他们个人和集体的贡献。

其他小组成员提出问题，来敦促陈述者反思他们与工作/项目有关的行动，考虑新鲜的可选方案，想想他们从最近的行动中学到什么，以及他们在将来的行动中有什么是一样还会做的，有什么会做得不一样。

然后所有小组成员在下一轮实验行动中回到工作场地，几个星期之后他们回到行动学习小组，再经过同样的过程。

行动学习小组也可以反思团队动态和他们运营中的组织环境及氛围，如运用变化的隐秘秩序。

小结

如何学习窥见无形之物

·当能量和创造张力已建立起来，是时候突破主导文化的局限并跨出我们现在能做到的东西之外了。

·我们切实地被未来所包围，因为它隐藏在生命的自然周期和节奏里。

·当我们开始看穿可见的东西时，我们变得能够读懂将来的事物的符号。要做到这一点，我们需要能进入我们感觉到的感受以及我们的大脑意识中。

·当一系列的活动时机成熟，效能和力量就会增加。时机一过，效能和力量就会减弱。

·看见我们未来的模式是要花时间的。需耐心找到从容高明的办法。找到恰当的顺序要用技巧。要谦卑才能学习和成长。

·通过一个系统的视角，我们能学会透过受困的事物看见并释放正在起作用的更精微的潜能。

·这个方向的艺术是去除障碍自然的流动。

[1] Inspired by the work of Bert Hellinger and further developed by the nowherefoundation.

[2] Oxford English Dictionary definition.

[3] Oxford English Dictionary definition.

[4] Log-jams as quoted in Matthew May’s The Elegant Solution, Simon & Schuster, 2007.

[5] Jim Collins, Good to Great, Random House, 2001.

[6] Barry Oshry, Seeing Systems, Berrett-Koehler, 1995.

北方　如何将我们的天赋回馈

战略创新

勇士承担

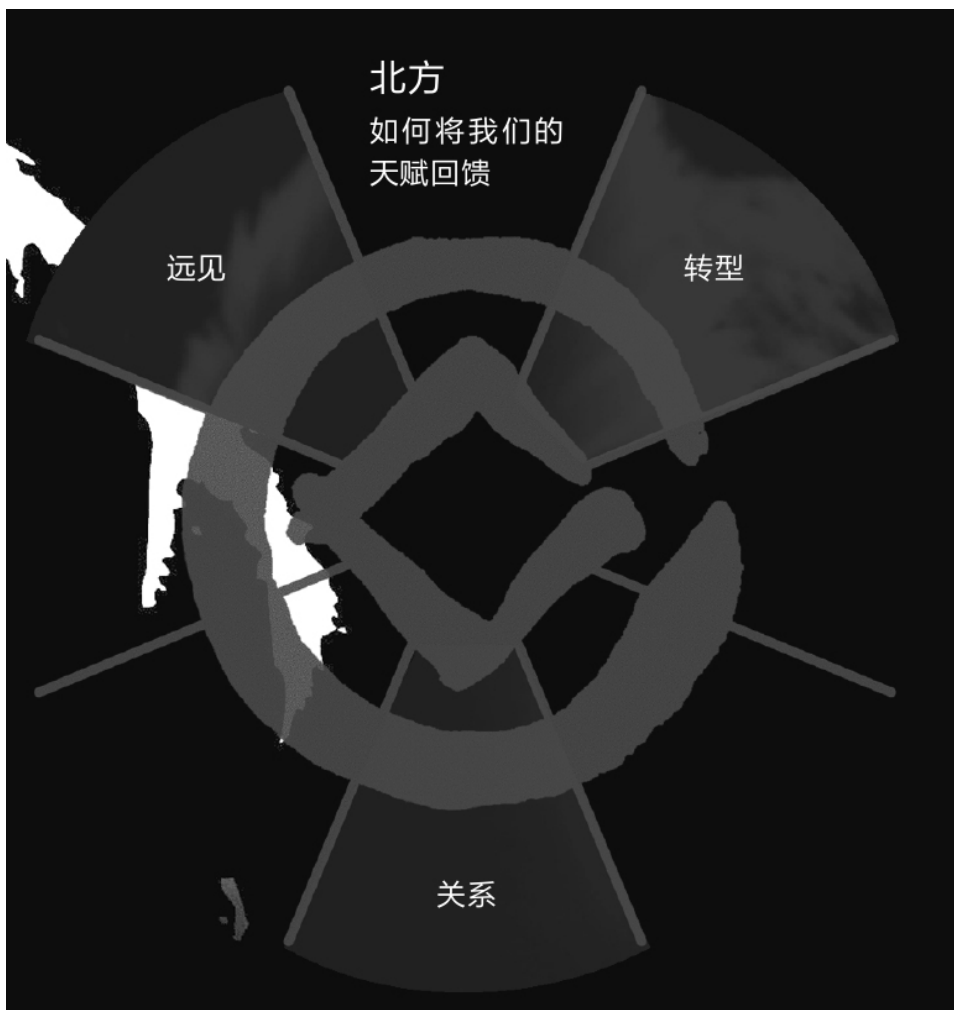
热情之箭

心脑统一

打败大脑意识

以鲜明的动物激情

强有力的能量



如何将我们的天赋回馈

有一次我跟很棒的滑稽搞笑的灵性师父拉姆·达斯（Ram Dass）参加一个闭关。他看着我们说：

“想想所有曾经活过的人们。现在想想他们有多少人有机会从事过这

样的学习。微小的一个比例，我猜少于1%。现在想想他们有多少人真正利用那个机会。又是很小的比例。现在想想你们多么幸运！”

如果我们由衷地开启上述的我们及我们所在的组织的内在智力，到达北方时，我们就类似于那很少一组的人里面的一部分，有机会和韧劲走上这种旅程。

在nowhere的实践中，这种好的财富创造了一个对等的责任。责任是回馈给我们的员工、我们群体和我们的世界。真的，这就是为什么我们要首先进行共创！

所以不仅每个群体、社会系统或组织有一个独特的目的、一个礼物，它也有责任以尽可能最强有力的方式返还礼物给世界。我们负起这个责任的能力是北方决策性智力的焦点。

助益能量：战略创新

勇士承担

热情之箭

心脑统一

这是倒数第二个能量智慧。这是切断和突破的方向，我们在此产生令人鼓舞的战略创新并把它们放到世界中去。我们可以某种方式上说其他方向或智力已为我们准备了此刻的行动和影响。

比如说，想想你是成员之一的一两个社会群体，可能是你的家庭、你

的社区、你的当地政府、你的生意……现在想象一下成员感觉很独特的一个目的鼓舞着他们。他们完全为彼此临在，培养需要释放他们创造力的关系。他们为自己是团队的成员感到自豪，并知道在其中的位置。他们被自己能实现的创新的实现性点燃，并且感到这样做时机正好。

现在想象一下他们会如何出发，让创新实际发生。他们突破局限，凭直觉行动。他们所做的一切中都有力量和流动。他们就像武术家一样。他们移动如此老练，无须思考，以当时所需要的全然的灵活性去应对。他们的行动和想法浑然一体、完全合一。

勇士承担

对局外的观察者而言，或对商业竞争而言，这样一群有力的人是有些吓人的。这是武士的方式，可以以技法和即时性来面对任何冒出来的东西，由美、典雅和平衡驱动，而不是更高的工资。他们把工作看成一种艺术形式。

就像更简单社会中的猎人一样，他们小心准备捕猎。他们聚集恰当的资源、人和能力。他们代表系统中主要利益相关人来承担工作，这些利益相关人参予计划的共创并彻底支持它。同样的关系人也意识到一旦行动开始，计划就注定要改变，所以他们的支持是对人和原则的支持，而不是计划的细节。最后，风险或财务后果被诚信地评估和获准，所以每个人都对齐、聚焦并准备好了。

热情之箭

拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）说过："没有什么重

要的东西的实现离得开热情。”[1]这热情是北方能力智力的一个根本方面。这个词根来源于古希腊文“theos”，意思是“神”。这是我们努力追求我们相信但不一定会有个人好处的事情时的感觉——意义深远的行动！

当然，这个能量的危险是我们坚信神在我们这一边，因而评判每种令人不快的行为。但是希望前述的能量智力已经保护我们杜绝了这个危险，并帮我们克服这样的恶魔出现的扭曲状态。

当启发和创新服务于一个有目的的愿景和一套战略目标或行动基石时，深刻的热情进入群体。它们一起成为我们的箭头。如果清晰犀利，它们将穿透。如果不清晰而且是钝的，它们就不能穿透，而我们就可能一再错失机会，并变得饥渴。

有了快速移动的能力，有了敏锐和优雅，我们需要决断。另外一个重要的魔力来源就存在于这种决断的品质中：我们能辨明两三个优先，它们是真的可以带来改变的改变。通常我们在要做的无数事务中迷失，而看不见那些真会产生最重大影响的事情。

心脑统一

有不同模式的认知。我们可以用头脑来认知；可以用心来认知；我们可以用我们的心脑认知。心脑认知从我们智力和情绪的理想混合处发散。在这种状态下，我们有决断性并是本能的。我们的想法和情绪合一而行动，释放人类的令人敬畏的伴以勇气、确信、喜悦、决断和纪律的力量。现在想象这在一个组织的集体心脑中成倍增长。那是什么样的力量！

获得这种力量的关键是战略的持续规划。这不是来自徒劳分析过去，

然后指望它会告诉我们未来的自负战略，而是与一个自然展开相一致的战略。有时候安静而团结，有时即刻而直率，它既是计划中的又是突发的。因为一个伟大的战略不仅知道什么时候向世界弯腰，而且鼓励世界向其臣服。

这有点儿像航海。我们知道自己想去哪里。出发时，我们就实时面对当时的情况。我们跟着不停转变的风向，不得不乘风航行。每一次换方向不是注意力分散，而是战略正在行动，从与我们环境直接接触中出现，在意愿的不停展开和收拢中进行。这样我们的战略是由行动和反思、计划和突发的良性循环来支持的。但我们无时无刻不在用我们的情绪和热情，它们像一支箭上导向的箭羽一样。

沟通是这个方向上的生命血液。确实会有技巧的沟通帮我们建立一个适应性强的开放系统。我们越尝试，更多突破的机会会越来越多地同步出现，我们越能像鹰捕猎物一样抓住它们。

扭曲能量：分析麻痹

打败大脑意识

以鲜明的动物激情

强有力的能量

打败大脑意识

“是啊，我们了解这个方向。我们是一个绩效驱动的组织。我们喜欢继续做事情。”

当我们向人们介绍这八个能量方向时，这是他们自以为最熟悉的一个。但是，我们通常发现他们实际上更熟悉这个方向上的扭曲能量，并讽刺性地削弱他们回馈其客户的能力。

这个方向上的扭曲能量可以以无数不同的形式存在。首先，它表现在我们忙于做事的能力上，而不是集中并优先做那些对的事情，通常表现为满是日志和议程的会议。这种巨大的向日常运作事务的偏离让人没时间做创造性和战略性的思考，更别提突破了。我们陷入一种能做就做的态度，不去质疑自己能够并必须做的是什么。我们变得像陀螺一样，越转越快但原地打转。

其次，我们对信息变得上瘾。我们想获得更多，这样我们就能知道答案，永远也不需要跨入未知。我们因过度分析而变得麻痹，因为我们的理性和分析性头脑占了主导地位。

最高领导层想要了解一切的需要是这个行动现象的典型症候，通常在总经理团队之下形成一个独立的小行业，来满足并讽刺性地喂饱这种基于恐惧的需求。

我们集体的小我觉知很擅长摆出引人注目的论调以便什么都不做，直到我们确定能成功。我们可以花那么多的时间在这种分析上，直到这分析完成（假如完成的话），不过它早就过时并且机会也丢了——或者更糟，机会早被竞争对手抢走了。

我们的理性分析性思维也是生来就无决断的。这样说行，那样说也行。这种扭曲能量让我们陷入一个非此即彼的世界，把我们带离一个兼容

并蓄的视角。

最后，我们的理性会有一点儿像棉绒睡衣或一个激情杀手。当我们要做点儿不同的事情或做出改变时，最不需要的东西就是失去激情和渴望。

用零售业来诠释这一点就很棒。我们多么经常地看到保守的零售商把生意输给一个新的零售概念？这个概念通常同时是一个很棒也是人们感觉热情而兴奋的主意。已有的生意要么把自己从沉睡中摇醒，要么把人吞掉归于尘土。成功的零售商是那些不停地重塑自己并用他们的热情和激励性创新来感染他们客户的人。

相对方位能量：关系

打败大脑意识

以鲜明的动物激情

强有力的能量

以鲜明的动物激情

当我在工业化的英国中部长大时，我经常看见工厂大门外贴着标牌：“需要人手。”尽管这是一个语言上的例子，但我们确实通常只用自己的一部分工作。我们把身体其他部分放在大门口，在出门时才把它们捡起来带上。现在时代突然变了，但即使现在，我们当真在鼓励员工把他们全部的自我和真实的光芒带到工作中来吗？我们当真知道这意味着什么或我们如何让这发生吗？

评估南方的力量让我们与自己的情绪自我（我们的希望、勇气、热情、决心和喜悦）重新连接起来。当我们的想法和感觉合一时，我们的工作可以变成一次探险，它应该是这样的。我们彼此深入地、全然地参与，来培养这份我们需要的亲密，完成我们共同的挑战。在任务完成后很长时间，这些关系仍然滋养我们的生命。像一位哲人所说的："我们的工作就是我们的道路。"[2]

没有这种由南北轴向创造的情绪和行动的合一，我们组织创新和创造的方法注定会是由上至下执行某一个他人的想法。这通常产生憎恨和抗拒。而当情绪智力和决策智力一起流动时，我们的工作会变成生命冒险中的一个自然的部分。

相邻方位能量：远见和转变

打败大脑意识

以鲜明的动物激情

强有力的能量

强有力的能量

我们越能干预创造当下想要的未来，越是能和宇宙一起共创，而不仅仅是对其做出反应。

我们对北方的影响取决于我们在西北方的技巧和在东北方的觉知。迎合因果的起伏，我们可以学习理顺踏入未来的脚步。确实，战略必须诞生于我们能从西北方收集到的愿景、梦想和远见中。

但是，我们已经看见未来并以心脑本能、敏锐和决断对其做出行动，系统理论告诉我们，我们只是像自己最弱的环节一样强而已。我们的战略和行动因此需要我们持续的注意力。我们需要定期扫描自己的集体能量状态来保证持续的有一致性、有动能和有力。

组织生活的一个讽刺性事实是，那些距离客户最近的以及最靠近生意边界的人们是离计划最远的。我们正是依赖他们来巡逻我们的边界，让我们的群体平安。如果我们不听从他们明智的建议，他们会很快分心并幻想破灭。他们随后会变得厌恶，因为他们被剥夺了天赋的权利：有意义的工作。然而，如果我们倾听他们明智的建议，他们就会成为组织的推动者。

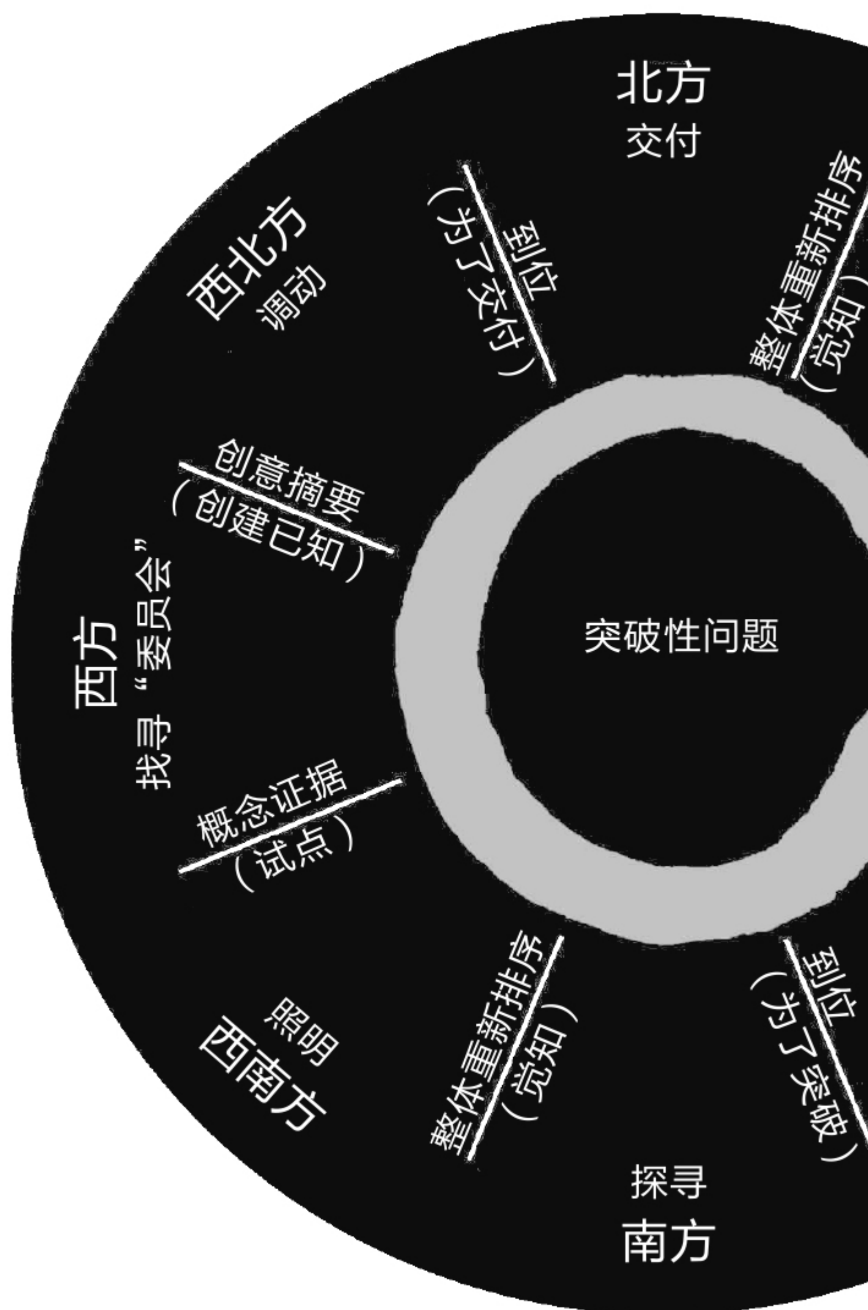
创新之轮

一种方法

创新存在于绝大部分成长战略的心脏部位。当然，也有情况是一个组织无意中发现一个神奇的新业务模式，仅仅靠复制和规模化就能成长。但迟早这些关键差异化元素也会只剩下核心竞争力，而创新会再次变成游戏的名称。

一个组织很容易忘记对创新真正的意义形成共享的理解。更糟糕的是，我们可以采访一个组织的最高层领导人，他会给出关于创新的截然不同的定义，并对在他们的企业里谁应该来创新、谁不应该创新有完全相反的看法。比如说，经典的问题是当领导人认为创新只属于研发部门时，其他人的工作就是去执行。真相是：他们的员工通常忙于执行错误的事情。

幸运的是，通过寻求持续改进或者设计全系统变革，许多组织意识到创新是每个人的工作。在过去的几年中，我们很荣幸和部分这样的业务部门一起工作并不断总结我们学到和共创的东西。这因此带领我们开发出一个具体的轮子来诠释创新过程中的关键环节。


北方
交付
到位
（为了交付）
整体重新排序
（觉知）
西北方
调动
创意摘要
（创建已知）
突破性问题
西方
找寻“委员会”
概念证据
（试点）
照明
西南方
整体重新排序
（觉知）
到位
（为了突破）
探寻
南方

创新之轮是我们创新的地图和向导。它把理性和直觉编织在一起，帮助我们的客户和合作伙伴突破进入更高规则的思考、学习和创造中。

创新之轮描述了一个深入和可持续创新的框架，它包括11个过程和11个门槛。它把以前割裂的活动带入无缝的、自然的流动中。这可以用在快速追踪关键战略项目中或建立一个带来根本性改变的基础框架，以便持续性地把主意变成突破方案和行动。当它被用在以新的令人惊奇的方式释放一个组织的独特和关键资产时最有威力。

因为创新之轮的北方用之前的内容，所以创新之轮也会使用之前提到的一些微技巧。

过程从找到最有力的突破性问题开始，指那些能战略性地指引我们进入未知的问题。这些问题可能从组织的任何部分冒出来，并应该是基于一个战略性背景的。

利益相关者核心小组之后需要有必要的时间和空间来梦想理想的状况，从日常的局限中抬起他们的头，调频至新的可能性和机会。我们是从这里仔细产生一个创意概述来挑战自己，以跳进未知。保护工作免受主导文化的干扰也是利益相关者的工作，这会为成功提供最佳的机会。

我们现在需要把自己沉浸在之前发生的和此时此地发生的事情里面——来重新寻找（搜索）我们对当前现实了解什么，以及我们是如何去了解到我们了解的东西的。这创造了一个容器，让我们可以找到“对的”人到位一起担当并打磨创意概述。这个到位的过程需要用到差异，并且要超越不同。是这个时候，也只有这时，我们能真正代表整体探寻，既个人地又

集体地臣服于认知和存在的新方式。

开始通过已知来探寻未知时，我们很快提升了自己与不确定性和嘈杂共处的能力。正是从这里，我们可以开始看到新秩序、找到新意义。只有通过在这个地方支撑住我们自己，才能发现通往未来的创新道路。

我们随后可以开始在探寻中容纳其他关键利益相关者，来小规模试验我们的洞见和潜在的解决办法——寻找“委员会”。这让决策者能反思他们自己的知识体系和认知方法，以便我们获得两者的最佳，也就是他们的专业知识和经验，还有他们的谦逊和创造性。

很多可选方案现在冒出来。可能是通过持续的资源和支持被提炼和加强，可能是界定到一些新的限制条件从而被挑战或退回几步，可能是参与进来的人叫停并反思回顾。每个发生都创造了至关重要的价值。

如果工作有进展，关键利益相关者现在需要吸引并调动执行贯彻的必要资源，并加速出成果。这通常需要让一套新的人马到位，他们有不同类型的技能。

一套更宽泛的生产过程和基础设施随着被发展出来，通过复制、规模化、特许等方式来让价值创造最大化。过程中的所学被认真地提取出来，为新冒险赋能，并让新的突破性问题越来越清晰。

创新之轮

一次体验（本文作者系一个全球供应领导者）

我的团队已经在严谨的分析和可靠的交付上取得了成功，建立了口碑，如何让这样一个团队从理性分析战略转向成长战略？如何解放这样一个团队的创造性潜能呢？这是我和我的领导团队面临的问题。

当我们以一种更直觉化的方式运行时，创新之轮提供了一个我们可以与之连接的理性框架。我们可以看见步骤之间的秩序和对结果达成的聚焦，它还给我们一个可以在其中舒适地实践的容器。

关键的挑战是放下我们预设的评判。每个人来的时候，带着一个需要做什么的计划，只想着到位然后做“事情”。那是我们原来擅长的做法，但也是现在的障碍！提取到一个真正的突破性问题是至关重要的。最初的几个版本都是一个目标装扮成问题。对我们来说，提出一个我们不知道答案的问题是不舒服的——这可不是通常对领导者的期待！

真的是到第三个项目时，我们开始了解怎样有效地使用整个轮子。

·如何创造正确的环境，让员工在开始时放慢速度并敞开思维。

·如何写好并传达一份既有挑战性和启发性同时又是具体和聚焦的概述。

·如何选择正确的领导者和资助者来有技巧、带着能量和使命感地传达这概述的内容。

·如何在深刻的直觉洞见和恰当水平的分析性严谨和测试中取得平衡。

·如何确保不是过程主导，过程只是让答案能浮现。

·如何利用资助者给团队指出方向、掌握航向并给出资源来确保领导层的意愿被传达。

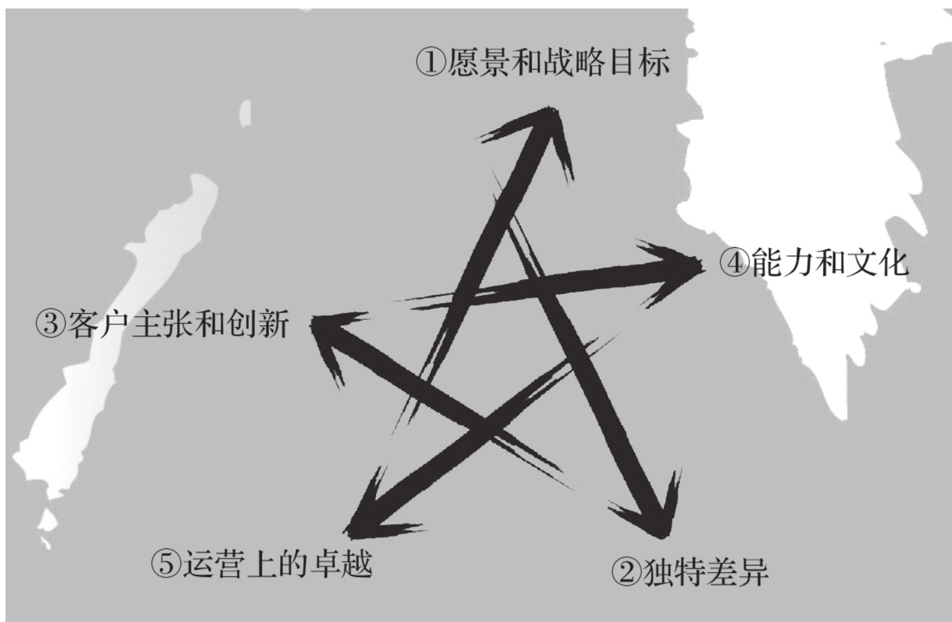
·如何利用委员会真正测试洞见和提议，并有勇气在必要时叫停项目。

创新之轮提供了一个载体来把原来占主导的确定性的工作方法变为创新性的工作方法。它被用在一些大型的备受瞩目的项目上，总会通过参与其中的员工，使其有超越项目本身的影响。它现在就变成我们如何工作的一部分了。

战略之星

微技巧

战略之星是用于催化战略对话的一种简单框架。它是一个完整往复不断迭代的框架，开始于①定义我们的一年、两年或三年愿景，如何从这里实现到那里的战略垫脚石，以及具体可衡量的可以决定胜利的目标。随之而来的是②清晰定义我们的独特差异，依次据此发展③我们的客户主张和创新（管道）。接着我们需要界定④实现主张所必需的技巧、能力、资源和文化氛围，还要⑤确保总是通过卓越、优化和简化我们的系统、过程和基础设施，用最少的时间价值最大化地抓住每个机会。最后我们回到顶端①我们产生和不断发展愿景和战略，接着过程再次开始……



创意概述

微技巧

创意概述是一个文档，用来传达我们所面临的创造性挑战的丰富性和其中蕴含的能量，从中产生温柔的好奇和战栗的感受。它包含能让一个新团队接手一个创新项目并营运起来的所有基本元素。

一个创意概述的关键元素包括以下一些（按顺序）。

·一个突破性问题。

·一个清晰描述说明为什么这个问题战略上如此重要的原因。

·工作的目的或目标，是什么样的成功，它看起来、感受起来是怎样

的。

·工作的战略目标，如顺次的关键、细节点。

·我们希望一路支撑我们的主要原则（行为的、价值和/或所基于的过程）。

·想要的产出和成果，即可见的、可交付的东西和可预期的影响。

·任何时间表和期限。

·全程可用的支持。

创意概述常常是简洁的，不超过两页文字，它应该有明确的来自高层领导的支持，而领导们的工作就是保护他们的员工不受日常工作、竞争阵营或政治摩擦的影响。

小结

如何将我们的天赋回馈

·这是倒数第二个能量智慧。这个方向是关于穿透和突破的。它是前述方向的顶点。

·当激励式创新服务于一个有目的的愿景和一套战略目标时，深刻的热情进入群体。

·有了快速移动的能力，有了敏锐和从容，这时我们需要决断。拥有资

源对它是至关重要的。

·一个伟大的战略不仅知道什么时候向世界弯腰，而且鼓励世界向其弯腰。

·我们可以花那么多的时间在这种分析上，直到这分析完成，不过它早就过时并且机会也丢了——或者更糟，机会早被竞争对手抢走了。

·当我们的想法和感觉合一时，我们的工作可以变成一次探险，它应该是这样的。

·通过定期扫描我们的集体能量状态来保证持续的一致性、动能和有力，从而战略和行动被我们不断地关注着。

[1] Ralph Waldo Emerson, 1803-82.

[2] Lao Tzu quoted in John Haider, The Tao of Leadership, Wildwood, 1986.

东北　如何保持我们的能量清澈明亮

转型

倾听当下

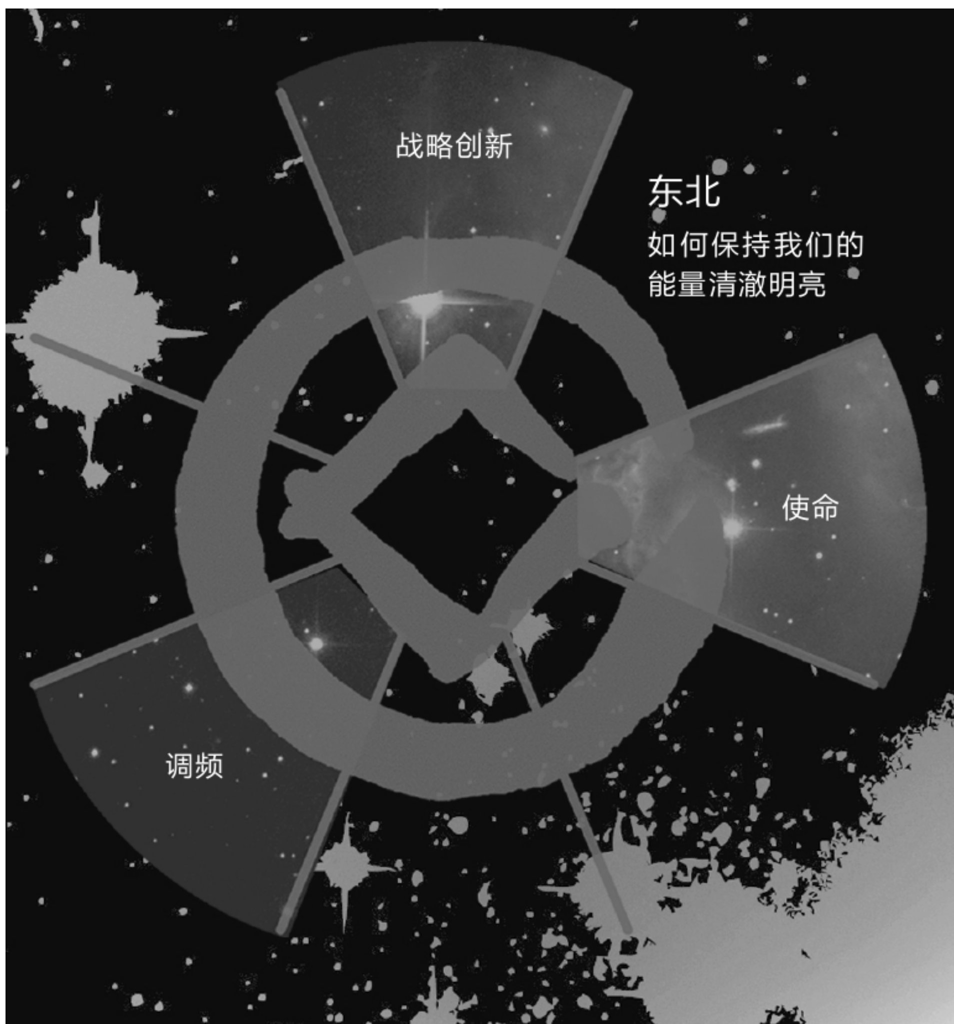
与我们的生命力相逢

唤起新事物

变恐惧为勇气

化能量为有形

惊呆我们所有人



如何保持我们的能量清澈明亮

我们因此来到最后一个能量智慧。

当下之道是一个个人和组织成长的渐变式实践。它平衡我们的分离感和内在联系。它是和这样一个事实一起工作的，即我们的觉知创造了我们

的现实。它释放了“整体是由最微小的部分所代表的”这样的知识。它无愧地从无所不知的智慧传统中借鉴，宇宙的基本元件是一种我们称为能量的力量。

前述所有的方向指出，宇宙里的这种基本组成部分如何在我们的工作生活中以各种形式显现。

我们在工作中不停地使用“能量”这个词：“会议的能量怎么样？”“能量在哪里？”“我们怎么能改变能量？”跟我们一起工作的人很快就学会说：“哇，我已经开始看见并感觉到我的会议的能量了。”这很快引出一次关于他们如何能使能量工作起来并干涉它的谈话，即他们如何能够变成引起共鸣的领导，知道如何保持他们的能量清澈明亮，使得他们能够帮助别人同样做到这样。

助益能量：转型

倾听当下

与我们的生命力相逢

唤起新事物

当一个组织能够召唤北方的能量时，它就能以决断力和心-脑敏捷来行动。我们开始看见并经历创新式的产出和成果，而启发和创新的良性循环能第一次被完整地拥抱。然而，北方只是轮子的倒数第二个方向，因为东北方是第一圈的终结，也是下一圈的开始。

东北方是炼金术的方向，这是转型和持续的方向。忘记注意这个方

向，可以摧毁之前来到的一切。换言之，关注它可以放大、丰富和使前面到来的东西生根。

但是让我们从记住为什么着手这次探寻开始……

艺术之轮是帮助组织改变的一张地图。更准确地说，它是让我们在所有意义上成长的一个工具，这里的“成长”具体指的是我们个人和组织生命上的前进。[1]说得更具体点，当下之道提供给我们一个让我们自己转型的方法，演变成一个有更高更成熟状态的个人及组织的存在。这召唤我们内在的创造力，这样做会挑战我们和我们内在与外在的世界结盟。这驱使我们进入生命之舞，也进入与社会的共创关系中。

东北方带我们更进一步。它照亮转型的一个特别的方面——炼金术，[2]这是把能量转变成形状和把形状转变成能量的能力。

倾听当下

一旦组织已决定了一个新战略，它需要比简单地执行做得更多，以产生一种转型的效果。这个方向之美就是和转型的能量一起工作。

当我们开始实施计划好和突发的战略时，我们必须记住倾听和拓展不同的声音和视角。我们需要倾听员工的声音，并确保他们都感到有人听到了。这让我们能够进入“事物如何真正地显露，存在于此时此地”的真理中。不明白这个真理，转型会变成虚幻的东西，并从我们的把握中滑走，我们没有选择，只能满足于递增的变化。

所以在这个方向上第一个挑战是倾听事物如何发展的不同意见，这个

规则也增加了帮助组织并完善它的战略连接的机会。

与我们的生命力相逢

这个方向的下一个维度是能量和生命力的注意水平——听到声音后面的东西。

我们能如此容易地纠缠于对话的内容而忘记提升我们的觉知，并关注我们生命力的水平。没有生命力，我们就缺少挣脱和突围的能量。我们不能产生必要的动能，把我们的组织推送到一个更高的轨道或使它们转型进入新的状态。

于是我们需要变形（shape-shift）来与不同人的能量以不同方式相遇，以便发现他们希望和恐惧的背后还有什么。我们不是要去面对他们的焦虑，或更令人担心地去勾结它们，挑战在于去疏通任何的堵塞、去除隐藏的障碍、创建差异的统一以及帮助保持我们的能量清澈明亮。

唤起新事物

没有这种对正在展露的事物的关心和注意，我们就不能找到并停留在我们的创造力边缘。相反地，我们被伪边际分心并陷进玩伪游戏中。我们认为我们是一个创意团队或群体，但事实上，我们只是巧妙地做一切可以让自己待在舒适区之内的事情，并且总是做我们做过的事情。这通常表现为礼貌、共识和心照不宣的等级制度。事实与此正相反，我们需要唤起新事物。

唤起新事物的第一步是完成旧事物，去反思它并从中学习。除非我们

感觉自己的情绪反应已经被听到，否则尽管个体和集体都想抓住它，学习却会滑走，认知倾向于从我们个人和集体的控制中溜走。当我们分享情绪体验时，不管怎样，我们已经能利用它们来为旅程的下一段做准备了。

当我们了解自己、对方并学习我们所属的生意和行业时，我们的能量转移了。我们卸下旧的行装时，向前的新方法开始自我显现出来。我们开始唤起新事物并渴望下一个启发性的洞见。

扭曲能量：指责

变恐惧为勇气

化能量为有形

惊呆我们所有人

如同和前面一样，我们想要主宰我们能量的探索可能会被损坏。这个方向上的扭曲能量是指责，它是由怕失败的恐惧驱使的。

转化或转型中要引起我们注意的一点是：我们如何看待失败。失败是一个特别类型的评判（如果我们夸张效果），认为事物是彻底对或错、好或坏。这种刻板、对保持正确或是公正的狂热通常会毁灭新事物。因为新事物是从对错和好坏之间的空隙里产生出来的。事实上，突破通常超越这种类型的分类，所以“失败”不过是创意过程的另一部分。

要指责的倾向仍然是小我产生的分离自我的表现。我们把另一个人、团队或部门看作与我们是分离的，然后可以退一步以所有重要的“换成我，我会怎么做”的标准来评判他们在做的事情。当然，因为他们没有完

全按我们的做法来做，所以这肯定是错的！

如果我们停留在评判规范里面，它就耗散我们的能量。当责怪和找替罪羊也随之而来时，它变得更有破坏性，我们可能是施者也可能是受者。

如果我们理解失败是发现新事物的重要部分，它很快就会成为我们的同盟。我们能够克服自己关于失败是要绕开的障碍的信念，把它们当作拥抱新事物的机会。

变恐惧为勇气

当然，从一个状态转变到另一个状态需要勇气。它需要我们放下、坐过山车、重新发现、重新创造我们自己。

它也让我们想起马斯洛经典的话语：要知道的需求和认知的恐惧。[3]这个方向不是勉强的领导力所待的地方，而是人心的炼金师领导力所在，他知道如何掌控恐惧（切断要知道的渴望）和勇气（允许需要知道的自由）的相互影响。这样的领导力要求我们同时以脑力的以及情绪的张力工作，并知道何时把它们瓦解成光明和突破的时刻。

当我们能够摆脱分离感，就开始真正看见共创的本性。我们停止用指责和批评来藐视在我们之前别人做过的生命游戏，而决定纵身跃入球场自己玩。生命太短太宝贵，来不及浪费在指责和评判上。

相对方位能量：调频

变恐惧为勇气

化能量为有形

惊呆我们所有人

化能量为有形

南—西—北—东轴向是新的意义和启发人心的故事的诞生和传颂之地。这些故事帮助我们积聚前方不确定旅程所需的集体能量，并带来更新一层的意义，能托起、结盟和调频集体。

像这样的解放性纪律也帮我们拥抱不确定性，探索反常规的东西，并把不可能的东西当作目标。它们让我们能够把启发性能量转化为创新的形式。这些自我支持的实践帮我们向创造性的生命力臣服，并保持我们的集体能量清澈明亮。

初识一种文化的另一个好办法就是去留意以符号象征和其他人工制品来表达这种新文化的方式。

这些可以制造一种强大的归属、自豪、激情和信仰的感觉，产生一种新能量和新形式。

如果我们的新方法被映射到公司品牌和视觉形象上，组织转型就可以植入得更深，所以已经赋予其生命的内部客户和利益相关者能够看见他们的新自我形象投射到这个世界上。这里就是良性循环起飞的地方，飞轮挡也挡不住。

相邻方位能量：战略创新和使命

变恐惧为勇气

化能量为有形

惊呆我们所有人

保持能量清澈明亮对实现我们最高潜能和让转型被视作一种自然的有成果的过程是至关重要的。

炼金术能力、我们类似魔术一样的转化能力存在于北方（一个清晰有力的战略）和东方（我们更高的使命）之间，这不是偶然的。它们一起建立了一种关于存在理由的深层感觉，从中转型变得只是下一步需要去做的，去释放我们创造性潜能以及让我们的贡献最大化。

惊呆我们所有人

当组织演变到可以变成一个容器时，人们在其中通过全面质疑，惊讶于他们原来一直都可以共同创造而全面地改变自己，这是多么奇妙的事情。这种不相信建立一种新意义的信念，让我们所有人都惊呆了！

创造性意识图谱

一种方法

唤起他人的潜能从唤起我们自己的潜能开始。

在nowhere历史的早期，我们用智慧轮来工作，让我们熟悉并形成自己的实践。在过去几年里，我们以为是时候展现nowhere轮子背后那个本

来的轮子了，这样我们能帮助客户和合作伙伴绘出他们自己的转型之旅。这种主张演变成我们现在称为创造性意识图谱（Creative-Consciousness Mapping）的工具，或简称CCM。

创造性意识图谱让我们能够持续监控我们的小我（让我们持续分离）和我们的创意意识（让我们跟自己和他人保持互相连接，并处在一种创意关系之中）之间的相互影响。

创造性意识图谱给我们提供有意识和下意识模式的动态情境地图。这些地图让我们看见并且可以干预我们赋能或失能的模式。它们可以被当成工具帮助领导者和领导力团队释放他们组织的创意能量，也能当成一种文化调研工具。

当用个人、团队和组织成长实践的一部分来长期跟踪觉知时，创造性意识图谱是最棒的。

绘制我们内在世界的地图

创造性意识图谱帮助我们探索内在的、主观的世界。

·透明的：当我们习惯于通过它看，而不是看着它本身。

·独特的：因为“没有别人会知道成为我是什么样的”[4]。

·此时此地：存在于这一刻，并且时常如此。[5]

通过绘出我们的内在世界和意识的地图，我们可以做到以下几点：

·加深我们的自我觉知。

·探索我们已知和未知之间的创造性张力。

·驾驭生活本身内在的创造力。

从这样的正念状态，我们能够变得更活在当下并被机会发现，并为我们的领导力负起更大的责任。

我们内在的领导力之环

就像激励创新之轮一样，创造性意识图谱是系统化地基于两个彼此内在关联的轮设计而来，第一个由八个助益能量构成，第二个由八个扭曲能量构成。这些能量还是像我们选择穿的不同的袍子一样，满足不同的需求和情境。危险的是，我们会忘记自己穿着它们而导致扭曲的习惯开始驾驭我们的航船。

挑战在于我们如何站在领导力之环的中央来指挥我们的航船，并唤起我们和周围人们的创造性潜能。

唤起式的领导者

唤起式的领导者热爱生活。他们敞开心胸接受新的体验，寻求意义并寻找目的。他们有上场的能力，并理解通过上场，我们发现自我并变得比自我更丰富。他们有勇气突破社会的文化常规来实现他们的最高潜能，并启发他人也这样活出来。

唤起式的领导者知道如何持续地以准备好的状态和空无的状态站在领导力之环的中央。这给了他们通透的理解（一种智慧），让他们能去倾听生活。

成为唤起式领导者，既关乎觉知又与技巧有关。我们需要深化自我觉知，这样就能看见我们的潜意识模式和习惯，我们需要培养自己的技巧，以便随心唤起我们的同盟能量。

创造性意识图谱是一种看见我们的潜能和完整性的简单方法。这些图谱让我们能够去探索释放自己创造力的更多选择，并帮助我们解放周围人们的创造性集体潜能。

当被用作一种持续的个人体验时，这可以让我们从习惯性模式中解放出来，并增加我们与创造性生命力的连接。

创造性意识图谱

一种体验（本文作者系一家跨国公司首席执行官）

如果你已成功到达东北方，就毫无疑问地比刚开始旅行时知道更多关于你自己的东西。作为一个领导者，你感觉更有信心，同时是一个更完整的个体。如果像我一样，你可能也感觉好像自己刚刚刮开表面，很想变得更有技巧，以便“触到事物的底部”。无论你是独自一人、领导一个团队或被另一个人领导，你的感知和说出你自己能量的能力会比以前更强。你在其他个体及集体队伍上感知和说出这种能量的能力也增强了。它的益处以及它所带来的愉悦，真是相当非凡。

前不久我在一个领导力小组会议上把创造性意识图谱当作一个框架来应用，这是一个很好的修炼。我越来越能感知到，比如说，直觉性地知道需要干涉一下，或者是让这组自己搞定。

我开始发现创造性意识图谱蕴含力量的很多细微差别。通过有意识地调频进入我周围，我发现它揭示了一些他们和我自己的线索……常常是以一种出乎意料的方式。通过这些线索，并真正相信你自己和你的团队，有创意的成果、共同的责任感及承诺就都来了。开放和诚实的辩论反映了意见的不同，同时尊重他人成为行为规范。

我最近请了另外一个高层加入我的团队。他在第一次会议上就被领导团队的活力惊到了。并不奇怪，团队一开始就能激发起此人的贡献力。他后来对我坦承，关于他自己和团队合作，那一天他学到了以前从不知道的事情。是团队完成了这件事。

对我来说，这个旅行的早期并不容易。我的第一本能反应是靠自己的分析能力和经验。在我的职业生涯中，它们可以为我服务得很好，并帮我获得很多商业成功。我自作聪明地以为这些新工具会对别人很有帮助，但对我不会有用。只有在对自己打开几扇窗之后，我才发现我日常穿戴的同盟和扭曲的袍子是哪些，我也有避免部分能量同时被重力吸引到那些对我更自然的能量的趋势，我没有作为一个个体或一个领导在实现自己的潜能。当然，作为公司的高层领导，这样做的含义是深远的。我真心相信我才刚刚启程。

当我到了天堂之后，我打算把第一个100万年中的大部分时间都用来画画，好彻底弄懂它。

——温斯顿·丘吉尔爵士

标志、符号和人工制品

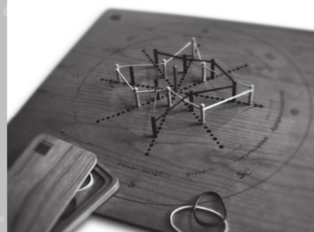
微技巧

远在人类能够说话之前，我们就以标志、符号和人工制品的形式创造了美——确实，语言本身也从这样的实践中演变而来。这些集体文化的美丽表达仍然提醒了我们是谁、我们从哪里来以及我们想去哪里。

我们已经创造了一个nowhere的实践，它把我们已经共创的东西转化为标志、符号和人工制品，这样它们可以有自己的生命，并在一个组织内有影响和价值。

给集体文化创造美丽的表达方式可以意义深远地支持战略转型，并将有目的的战略转型植入脑海，建立一种深层的归属感。

我们将本书本身设计成一个人工制品，每一章编码都带有nowhere实践的标志和符号。以下是三个与我们实践有联系的人工制品，在本书其他地方也会出现。







为了帮一个团队定义、探索并表达其成员的独特性，我们开发了一个简单的创意过程，其成果是一个能摆在桌子上的小雕塑。它也可以被用作表达一个团队目的的娱乐性方法。

·给团队每个成员一块积木和一根金属丝。

·找一个安静的空间，你可以平静下来感觉是否有创意。

·集中你的意愿在你的独特之处上。

·感觉一下那一刻，拿起金属丝，做出能代表你的独特之处的形状。

·来到一起，变成整个团队，每个人用你的符号形容你在这个团队的独特才华和天赋。

·把每一片积木拼在一起。

·最后进行一个简短的对话，讨论这个团队的总体独特性和在未来几个月它想实现的不同之处……



小结

如何保持我们的能量清澈明亮

·东北方是第一圈的终结，也是下一圈的开始。它可以放大、丰富并使之前到来的东西生根。

·它要求我们成为能量的主宰。倾听所有的声音并专注于完成关键部分。

·挑战是指疏通所有堵点、去除隐藏的障碍、创建差异的统一以及帮助保持我们的能量清澈明亮。

·要穿越这些困境，需要能够深深打动人的唤起式的领导力。

·如果我们停留在失败里，它就会耗散我们的能量。当这还伴随着指责、怪罪和找替罪羊时，它就变得更有破坏性。

·有能力支撑整体并在差异中创建一致，从而进入到与集体结盟的新一层意义中。

[1] Roger Benson,'Learning leadership and the learning organization', Visioner & Resultat (SCF Svenska Civilkonomoforeningen) 1 (1991), 12-18, & 2, 23-7

[2] Alchemical is a word often used by the Ehama wisdom tradition to describe the seemingly magical qualities of this direction of the wheel. It is also the name given to a postconventional stage of ego-development in Bill Torbert's Leadership Development Framework.

[3] A. H. Maslow, Towards a Psychology of Being, Van Nostrand, 1968.

[4] Thomas Magel, The View from Nowhere, Oxford University Press, 1986.

[5] Thomas Metzinger (ed.), Conscious Experience, Imprint Academic, 1995.

让实践鲜活起来

站在我们的能量圈中心



人性的、更高级的自我、集体意识、伟大精神　站在我们的能量圈中心

我们现在已经访问过激励创新艺术轮的八个方向。这八个突破性问题不多也不少，就是开启存在于我们每个人、任何组织或群体中的八个助益能量状态的关键。

然而，轮子的真正力量是一个系统化的设计，在此八个方向中的每一

个都在共创的舞蹈中互相影响。当一个方向变得僵硬时，另一个方向可能很柔软。当一种扭曲产生时，另外一种扭曲往往也在发生。当我们走过组织生活和工作时，这些动态的节奏和反节奏是持续变迁的。

轮子可以用作我们外部世界（我们的工作、我们的组织生活、我们的教室、我们的家庭）的一个地图的同时，也可以用作我们内在世界的地图。当然，挑战在于我们如何学会站在我们内在和外在圈子的中央，这样我们可以共创地引领我们自己和我们的伙伴（同事、员工、家庭和朋友）走向未来。这个角色或力量就称作我们内在的领导或指挥官。

我们的指挥官是我们的内在自我，是我们自我的这个方面能以单独或综合的技巧指挥我们远离棘手的扭曲并随意召唤同盟的能量。

而且，是我们的指挥官能学会在我们整个圆圈中看见正在起作用的联盟以及扭曲的模式。

所以我们如何能同时解放一个组织的创造性潜能，并让人们（组织内部和外部）在他们的生活中能够找到更伟大的意义和创造力呢？

一个有力的指挥官做这些的时候会显示五种关键品质。它们是谦卑、智慧、纪律、勇气和整体感。



在你身上和你的组织文化里，这些品质的存在如何呢？

只有它们在你的高层领导和领导身上存在时，才会在你的文化中存在。源自内在，显化于外！它们也是创新文化中普遍的品质。因为没有谦卑，诚实就无法存在。没有纪律，创造性张力无法存在。没有智慧，洞见无法存在。没有勇气，新的行动无法存在。没有整体感，我们无法看见自己的所作所为如何产生不同——为我们的员工、我们的客户和世界。

站在我们领导力之环的中央，我们可以发现自己的创造力，并随心所欲且有技巧地唤起我们的同盟能量。

那么我们如何能从此地继续向前

只要你思维的眼睛简单转一下，就可以把本书从看成由文字组成转换为它是帮助你和你的组织更有创意和觉知地行走的一个工具。

除了阅读本书的另外一半（讲的是释放你个人的创造力的方法），本书还藏有其他方法的现场练习。

最简单和有力的现场练习的方法是每次抓住一个突破性问题。

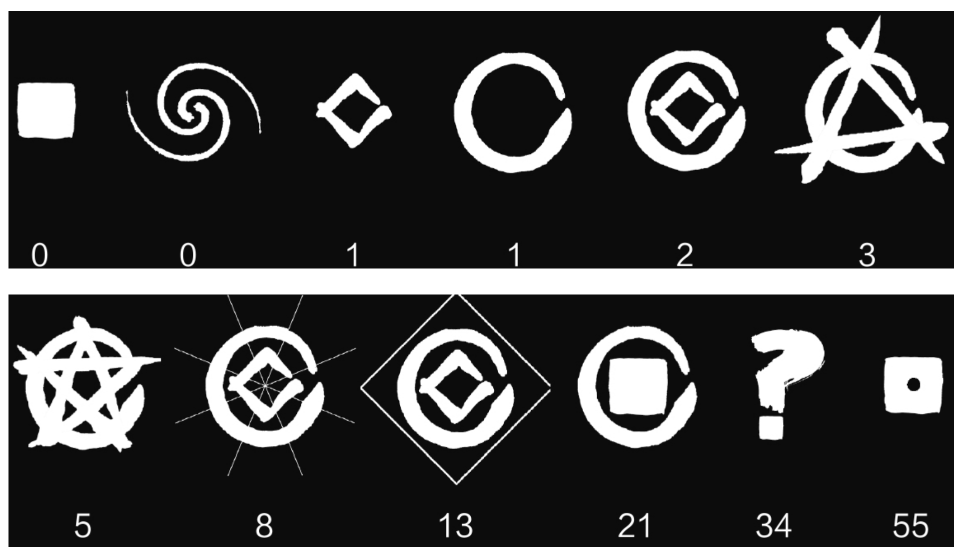
你可以或者从东方绕着轮子走，或者不必按照书中罗列的顺序，集中在对你的工作和组织最重要和及时的突破性问题上。

在一段时间内，只简单地在头脑中带着一个突破性问题，温和但坚定地通过提高你对发生的一切的觉知，让生活变成你的老师。请记住，要把突破性问题应用到你自己身上以及你的组织里，因为经历和反思同在时，洞见才会产生。

你坚持，就会获得回报。因为在某一时刻，你会放下自己已知的东西，驶进未知和不知的艺术里。

这是洞见的领地。是成长和更新的领地。

当下之道



欢迎来到本书的中点、终点和起点。

在这中央，并无中央。我和你、我和我们、我们和他们的差别消退了。我们进入一个世界，在这里非此即彼变成了兼容并蓄。在这里，“如何释放我们的创造性潜能”与“如何释放我的创造性潜能”亲密地缠绕在一起。独特的目的和普遍的目的变得和谐统一。我们分离和联结的感觉达到平衡。我们同时享受已知的和未知的事物，变得同时相信我们的有意识和潜意识思维。我们学会同时看见并与显形的及隐形的力量一起工作，它们塑造了我们的生活和组织。

但这没那么简单！对任何组织而言，活在我们的圈子的中央是毕生的挑战。这是一个迈向精通的旅程，而不是一个精通之旅。

如果同他人一起走这段旅程，我们更有可能释放自己的创造性潜能。这可能是一个日常团队，一个非正式的志同道合的同事或朋友的圈子的组合，或其他真实的、虚拟的社区。

你可能喜欢实践那些对你来说最有用的东西。我们也很乐意邀请你在www.thewayofnowhere.com上遇到同修。